

Кевин Мюррей

Харизма лидера

Как мотивировать на успех свою команду



Радислав Гандапас: Под пристальным и профессиональным взглядом автора харизма обретает внятные, понятные и измеримые черты. Подход менеджера позволил Кевину подвергнуть детальному анализу харизму, свести воедино сотни результатов и вывести значения и формулы. Блестящая и познавательная книга!

Кевин Мюррей

**Харизма лидера. Как
мотивировать на
успех свою команду**

«Библос»

2020

УДК 316.6
ББК 88.5

Мюррей К.

Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду /
К. Мюррей — «Библос», 2020

ISBN 978-5-905641-74-9

Многие считают, что харизма – это уникальное качество, которым с рождения обладают немногие счастливики. Да, их магнетизм и обаяние бесспорны, они вызывают восторг и желание следовать за ними. Но достаточно ли этого для профессионального успеха? Рассматривая харизму как набор навыков, которым можно научиться, как результат выработки определенных моделей поведения, автор показывает, что представляет собой харизматичное лидерство, почему оно важно и что можно сделать, чтобы стать харизматичным и, следовательно, эффективным лидером. Вы узнаете, из каких компонентов состоит харизма, как развивать необходимые качества – аутентичность, силу личности, доброжелательность, целеустремленность, убедительность, почему харизма не имеет смысла без эмпатии, как строить отношения и оказывать влияние на коллег и клиентов и многое другое. Харизматичное лидерство является жизненно важным активом в любой организации, особенно в наш век Четвертой промышленной революции, когда мягкие навыки востребованы едва ли не больше, чем технические. Эта книга поможет вам ставить цели и добиваться феноменальных результатов.

УДК 316.6
ББК 88.5

ISBN 978-5-905641-74-9

© Мюррей К., 2020

© Библос, 2020

Содержание

Часть первая. Введение	10
Глава 1	10
Вы неверно понимаете харизму	10
Что такое харизма	11
Виды харизмы	12
Качества и навыки харизматичного лидера	12
Что вы узнаете из этой книги	14
Глава 2	15
Навыки харизматичного лидера	15
Объединяем навыки	20
Часть вторая. Аутентичность	22
Глава 3	22
Недоверие	23
Глава 4	25
Честность вызывает уважение	25
Глава 5	28
Убежденность как ценность	28
Глава 6	33
Наглядное лидерство	33
Чем я могу помочь?	34
Глава 7	36
Развиваем самосознание	36
Глава 8	39
Харизматичные лидеры чаще слушают, чем говорят	39
Часть третья. Сила личности	41
Глава 9	41
Что такое сила	42
Глава 10	44
Правильное лидерское мышление	44
Стабильность и определенность положительно влияют на мозг	45
Глава 11	47
Харизматичные лидеры внушают людям уверенность	47
Оптимизм требует мудрости	48
Как стать оптимистом	48
Глава 12	50
Увлеченность не должна быть шумной	50
Как удержать свой уровень энергии	51
Глава 13	52
Отстаивайте свои убеждения, но с уважением к людям	52
Поощряйте вежливость – всегда	53
Глава 14	55
Нет спасения от пристального внимания	55
Контролируйте язык тела	56
Часть четвертая. Доброжелательность	59
Глава 15	59

Подумайте, как вы влияете на окружающих	60
Аффективность ради эффективности	60
Глава 16	62
Ваши сотрудники – это ваши гости	62
Обратитесь по имени и сделайте комплимент	63
Глава 17	65
Слушательское соглашение	65
Прямая связь между эмпатией и коммерческим успехом	66
Неумение слушать мешает работать	67
Глава 18	69
Никогда не забывайте об учтивости и поощряйте уважение	69
Глава 19	71
Похвала стимулирует нейрохимические процессы, способствующие креативу	71
Хвалите безвестных героев	72
Глава 20	74
Если у сотрудников есть выбор, они не боятся перемен	74
Инновации легче реализовать с разносторонней командой	75
Часть пятая. Целеустремленность	77
Глава 21	77
Не кошмар, а мечта	78
Лидеры убедительны, когда у них есть цель	78
Сторонники изменений в поисках проблем	79
Глава 22	80
Цель или видение?	80
Цель вдохновляет заботиться о клиентах	81
Ваша цель вдохновляет клиентов?	82
Глава 23	84
Харизматичные лидеры обожают своих клиентов	84
Чаще рассказывайте истории о клиентах	85
Глава 24	87
Харизматичные лидеры предоставляют команде автономию	87
Ценности важнее правил	88
Глава 25	90
Как ограничения обеспечивают свободу	90
Укрепляйте уверенность команды	91
Хвалите чаще	91
Глава 26	93
Отмечайте каждую удачную идею	93
Радуйтесь удачным идеям	94
Часть шестая. Убеждение	96
Глава 27	96
Харизма может изменить настроение людей	97
«Мы» вместо «вы»	97
Хороший лидер должен уметь убеждать	98
Глава 28	99
Эмоциональное состояние вашей аудитории	99
Убедительное общение – это процесс	100

Нужно понять, как люди реагируют на ваши слова, иначе считайте, что общения не было	100
Глава 29	102
Разговор один на один	102
Разговор начинается еще до того, как вы входите в комнату	103
Ничего личного	104
Не отбивайте у людей желание участвовать в дискуссии	104
Чаще общайтесь	105
Глава 30	106
Непоколебимая точка зрения освобождает	106
Как сформулировать точку зрения	107
Глава 31	110
Момент вдохновения	110
Самые интересные истории прямо у нас под носом	111
Формат интересной истории	111
Пусть люди сами делают выводы	112
Глава 32	114
Как готовиться к выступлению	114
Часть седьмая. Как измерить харизму	117
Глава 33	117
Все мы жаждем признания	117
80 миллиардов нейронов	118
Чувство опасности дает самый большой выплеск химических соединений	119
Изменения – это угроза	122
Как харизматичные лидеры стимулируют позитивное поведение	123
Зацикленность на цифрах тормозит работу мозга	124
Глава 34	125
Радикальные изменения в обществе и на работе	125
Новый менеджер для нового века	126
Мягкие навыки – обязательное требование для бизнеса	127
Рост увлеченности и мотивации необходим для успеха	128
Глава 35	130
Сильные харизматичные личности могут доминировать в команде	130
Одной харизмы мало	131
Плохие менеджеры убивают компании	132
Харизма наоборот	133
Глава 36	137
Харизматичные лидеры бывают демотивирующими и токсичными	137
Разные виды харизмы – разные последствия	138
Хорошо сбалансированная харизма	141
Преимущества харизмы для бизнеса	142
Каких мягких навыков ждут сотрудники от менеджеров в первую очередь	144
Как мнение сотрудников отличается от мнения менеджеров	145

Насколько менеджеры умеют вдохновлять	147
Глава 37	148
У вашей команды больше потенциала, чем вам кажется	151
Приложение	152
Инструменты	152
Харизма: резюме	153
Опросник для лидера	156
Опросник для сотрудников	158
Благодарности	163
Об авторе	164

Кевин Мюррей

Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду

*Книга посвящается всем менеджерам, которые хотят преуспеть
в нашем изменчивом мире. Всем, кто хочет влиять на обстоятельства
и жизнь людей и добиться большего*

Kevin Murray

CHARISMATIC LEADERSHIP:

The Skills You Can Learn to Motivate High Performance in Others

Данный перевод книги «Charismatic Leadership», печатается с разрешения Kogan Pages Limited.

© Kevin Murray, 2020

© Студия Артемия Лебедева

© ООО «Библос», 2020

Часть первая. Введение

ХАРИЗМА

Особое качество или сила личности, которая позволяет влиять на большое количество людей и вдохновлять их.

Collins English Dictionary

Глава 1

Зачем вам харизма и чему научит вас эта книга

Даже незначительное улучшение харизматичных мягких навыков лидера окажет благотворное влияние на вовлеченность сотрудников и результативность команды.

Почему вы выбрали эту книгу? Вас заинтересовала возможность стать харизматичной личностью? Скорее всего, до сегодняшнего дня вы даже не задумывались об этом. А если и задумывались, то гнали эти мысли подальше от себя, поскольку не верили, что можете обладать харизмой. Вы видели харизматичных людей и убеждены, что вам никогда не достичь их уровня. Вы считаете, что харизма – это дар, которым обладают лишь немногие избранные, и нет смысла даже мечтать о нем.

Это не так. Каждый способен проявлять харизму, потому что она опирается на навыки, которые можно совершенствовать и применять на практике. Эти навыки позволят вам вдохновить людей, добиться их доверия, привлечь внимание, произвести впечатление и оказать влияние. Харизме можно научиться, это не врожденная способность. Чтобы максимально раскрыть потенциал вашей команды, нужно чаще демонстрировать те типы поведения, которые делают вас харизматичным. Если хотите вдохновить людей на высокие достижения, намного превосходящие их самые смелые ожидания, вы должны знать, что харизматичные поведенческие навыки играют здесь критически важную роль. Все эти навыки – мягкие (личностные) в отличие от профессиональных, а мягкие навыки – большая редкость в бизнесе, хотя ими несложно овладеть.

Даже небольшое улучшение харизматичных мягких навыков лидера окажет колоссальное влияние на вовлеченность, мотивацию и эффективность сотрудников. Конечно, нужны и другие навыки: технические, маркетинговые, навыки стратегического планирования. Однако факты говорят о том, что самые успешные менеджеры, которые добиваются наибольшего прогресса, развивают именно мягкие навыки. К сожалению, слишком мало компаний заинтересованы в тренингах этих навыков. Поэтому, как ни печально, эта задача ложится на ваши плечи.

Вы неверно понимаете харизму

Прежде всего, нужно сосредоточиться на развитии вашей лидерской харизмы. Скорее всего, вы не согласитесь со мной, потому что не верите, что можете обладать харизмой. И не задумываетесь о бизнес-преимуществах харизматичного лидерства. Потому что вы совершенно неверно понимаете, что представляет собой харизма и как приобрести это качество. В конце концов, вы встречали или видели харизматичных людей и знаете, как они на самом деле заполняют собой всю комнату или сцену, и все вокруг загораются, буквально заражаются их энтузиазмом и доброжелательностью. Если попросить вас назвать харизматичных людей, вы наверняка вспомните прославленных политиков, актеров, певцов, спортивных тренеров и, воз-

можно, даже всемирно известных лидеров. Участники моих семинаров часто называют таких людей, как Билл Клинтон, Уинстон Черчилль, Нельсон Мандела, Мать Тереза, Стив Джобс, Мартин Лютер Кинг, Маргарет Тэтчер и Джек Уэлч.

Эти личности обладали колоссальным присутствием в текущем моменте. Они излучали индивидуальность и силу. Они жили ради своего дела, и все чувствовали их увлеченность. Вы можете вспомнить и не таких известных людей – например, друзей и коллег, – харизматичных людей видно сразу. Они легко и непринужденно способны вдохновить вас и внушить вам такое чувство, будто вы особенный. Они уделяют вам всё свое внимание, и вы вдруг ощущаете себя самым интересным и важным человеком в мире. Харизма заразительна, и даже после их ухода вы чувствуете их энергию и энтузиазм. И это вызывает зависть.

«Нет, я не такой, – скажете вы. – Я на это не способен». И вы даже не пытаетесь. И упускаете свой шанс. Если бы вы попробовали и стали бы чуточку харизматичнее, отношение к вам как к лидеру сразу изменилось бы. Мир нуждается в харизматичных лидерах больше чем когда-либо. Лидерство – умение позитивно влиять на эмоции и поведение людей и вести их к значимой цели. Вот чем занимаются харизматичные лидеры. Я убежден, что харизматичные лидеры способны создавать харизматичные команды. Да, даже целые команды могут обладать харизмой и, следовательно, оказывать положительное влияние на другие команды, на клиентов – на всех тех, от кого зависит их успех. Харизматичные лидеры создают феноменальные команды и добиваются удивительных результатов.

Харизма должна быть *аффективной*, чтобы быть *эффективной*. Аффективной – значит эмоциональной. Эффективной – значит дающей желаемый результат.

Неважно, возглавляете ли вы небольшую команду, целый отдел, внушительное подразделение или гигантскую компанию. Аффективная харизма позволяет добиться от членов вашей команды результатов, превосходящих стандартный уровень требований, причем они сделают это добровольно, потому что им будет безразличен процесс и результат и потому что они поверят, что их личные действия влияют на успех всего коллектива.

Что такое харизма

Что такое лидерская харизма? Это особая сила, которая позволяет позитивно воздействовать на команду и воодушевлять людей на ревностное служение общему делу. Это умение развивать лучшие качества сотрудников, потому что благодаря вам они будут чувствовать себя особенными.

Харизма полезна и лидеру, и его подчиненным, она объединяет команду с ее предводителем. Такую харизму развивать намного проще, чем полуфантастические качества, которые вызывают восхищение и поклонение (согласно общепринятому представлению о харизме), к тому же именно такая харизма востребована в современном менеджменте. Она ставит совершенно другие задачи. Для харизматичного лидера важно, как люди относятся к себе, а не к нему. Для харизматичного лидера важно достичь феноменальных результатов, а не слышать восторженные отзывы о его магнетизме и неотразимости.

Задача этой книги – убедить вас, что каждый лидер обладает харизмой и нужно научиться ее проявлять, чтобы зарядить команду мощной мотивацией и вдохновить ее на небывалую инициативность, гораздо большую, чем предполагают стандартные рабочие требования. Почему я говорю об инициативности? Почему она так важна? Потому что есть большая разница между тем, что люди *обязаны* делать, и тем, что они *хотят* делать по собственной инициативе (рис. 1.1).

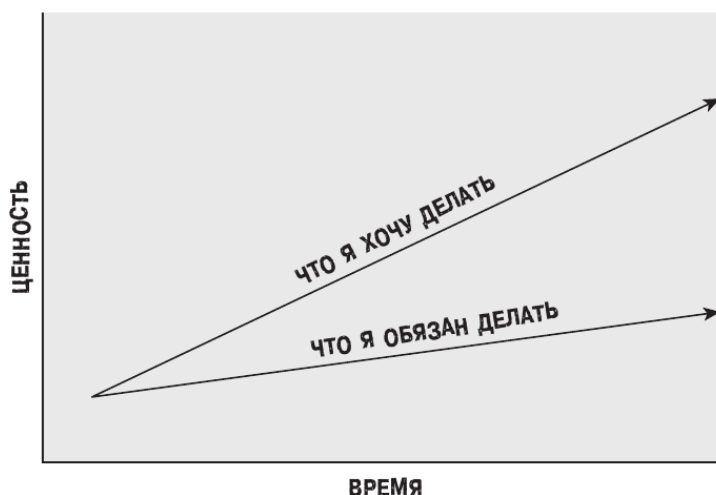


Рис. 1.1. Польза инициативности

Вас, как лидера, должна заинтересовать эта концепция, поскольку она предлагает совершенствование, продуктивность и прибыль без чудовищного роста дополнительных расходов. Организации с инициативными, увлеченными сотрудниками работают намного лучше. Это простая истина, и мы подробно рассмотрим ее в главе 36.

Виды харизмы

Сам того не осознавая, я изучал харизматичных лидеров более тридцати лет. И я заметил, что лучшие из них зачастую обладали совершенно разной харизмой. Некоторые были настолько аутентичными, то есть вызывающими доверие, что я не мог не любить их за честность, прямоту и принципиальность. Некоторые внушали мне, что я особенный, вызывали у меня желание работать еще лучше. Некоторые были настолько увлечены целью, что я просто не мог не помочь им. А некоторые обладали таким мощным авторитетом, что просто не оставляли мне выбора – хотелось слепо следовать за ними. Другие отличались таким красноречием, эмоциональностью и убедительностью, что околдовали меня; они сумели показать, что их планы и стремления близки лично мне. Конечно, были и те, кто обладал антихаризмой. Талантливые, умные руководители, которые вызывали неприязнь подчиненных, а иногда и открытый бунт.

Последние десять лет своей жизни я помогаю лидерам вдохновлять людей. За то время, что я изучал эту тему, я написал три книги, сотрудничал с 120 генеральными директорами, провел многочисленные исследования среди 10 000 менеджеров и их подчиненных и прочитал всё, что можно было найти по харизме.

Я пришел к выводу, что существует множество видов харизмы и множество способов продемонстрировать харизму. И это проблематично. Многим из нас харизма кажется недостижимой – только везунчики обладают ею в избытке, считаем мы. Надеюсь, эта книга поможет вам понять, что представляет собой харизматичное лидерство, почему оно важно и что можно сделать, чтобы стать харизматичным и, следовательно, эффективным лидером. Мне бы также хотелось показать вам, что харизма во многом зависит от контекста. Бывают ситуации, когда лучше вести себя незаметно, и бывают ситуации, когда нужно проявить себя во всей красе. Всегда учитывайте конкретные обстоятельства.

Качества и навыки харизматичного лидера

Можно выделить пять качеств, которые демонстрируют харизматичные лидеры, а именно:

- аутентичность;
- сила личности;
- доброжелательность;
- целеустремленность;
- убедительность.

Качества – это укоренившиеся паттерны поведения, мышления и проявления эмоций. Они требуют определенных навыков, если вы хотите достичь *аффеktivности* и *эффеktivности*. Каждое качество харизмы охватывает пять ключевых навыков, которые харизматичные лидеры проявляют каждый день.

- Лидеров считают аутентичными, если они способны показать, что они собой представляют, а также если они открыты и принципиальны и тем самым добиваются доверия не только от своих подчиненных к себе, но и среди своих подчиненных друг к другу.

- Лидеры, когда они сильные личности, притягивают к себе людей и пользуются особой преданностью.

- Доброжелательные лидеры помогают людям проявить свои лучшие качества и чувствовать себя особенными.

- Целеустремленные лидеры умеют формулировать задачи так, чтобы вдохновить и сплотить команду.

- Убедительные лидеры грамотно строят общение и вдохновляют команду своим страстным стремлением к успеху. Они также поощряют дискуссии, которые стимулируют инновации и прогресс.

Каждая группа навыков позволяет выработать конкретные качества харизматичной личности. Харизматичное лидерство приносит бизнесу колоссальную выгоду. Сотрудники харизматичного лидера:

- находятся под большим впечатлением от аутентичности лидера и поэтому доверяют ему всем сердцем; они также больше склонны доверять другим членам команды; доверие – важнейший компонент успешной командной работы и сотрудничества;

- чувствуют авторитет лидера и готовы следовать за ним куда угодно;

- ощущают собственную значимость, принадлежность группе и безопасность – в результате доброжелательности и аффеktivного поведения лидера;

- знают, что их внимательно слушают и показывают, что их идеи по-настоящему важны; проявляют больше рвения в поиске креативных решений и готовы приложить максимум усилий ради общей цели;

- единыдушны в стремлении к общей цели и четко понимают свою роль в ее достижении благодаря целеустремленности и убедительности своего лидера;

- открыты новым идеям и непрерывному совершенствованию, не боятся перемен на пути к идеалу;

- высоко мотивированы благодаря убедительности своего лидера и ясности, которую он вносит во все рабочие процессы; это важно для успеха команды, поскольку стимулирует плодотворный диалог, инновации и гибкость.

Даже если лидер обладает довольно скромным уровнем харизмы, его сотрудники:

- чувствуют, что их уважают (на 65 % больше);

- мотивированы (на 56 % больше);

- считают лидера своим вдохновителем (на 89 % больше);

- проявляют инициативность (на 24 % больше).

Смелые заявления, не спорю, но эта статистика опирается на надежное исследование, которое мы подробнее рассмотрим в главе 36. А сейчас представьте, как выглядят 24 % продуктивности и результативности вашей команды и организации! Сколько прибыли это принесет?

Сколько дополнительного дохода? Как подскочит удовлетворенность клиентов? Насколько повысятся показатели безопасности?

Таким образом, чтобы достичь подобных результатов, достаточно даже самого скромного уровня харизмы. Слишком много харизмы на работе может оказать негативное влияние на команду. Если сможете поднять харизму до среднего уровня, вы станете заметно эффективнее. К счастью, каждый может овладеть харизматичными навыками и совершенствовать их, если будет регулярно практиковаться.

Что вы узнаете из этой книги

В последующих главах мы рассмотрим, как выглядит харизма и какие нейрохимические реакции мы вызываем в головном мозге людей, когда ведем себя харизматично. Мы узнаем, почему это важно – как это повышает результативность команд и компаний. Мы познакомимся с исследованием, которое показывает, какие стили менеджмента лучше всего вовлекают сотрудников в работу и какой тип поведения гарантирует успех лидера.

Следующие пять частей книги посвящены пяти качествам харизматичных лидеров и пяти ключевым навыкам каждого качества. Эти навыки необходимы, чтобы стать хорошим лидером и проявлять харизму. Многие из них также окажут благотворное влияние на ваше общение вне работы. Не нужно совершенствовать все 25 навыков сразу; я объясню, как их приоритизировать.

В седьмой части мы увидим, почему харизматичное лидерство так востребовано в мире, который стремительными темпами переходит на цифровой формат. Уверен, что мягкие харизматичные навыки сыграют критически важную роль в сотрудничестве, поиске креативных решений и профессиональном успехе, особенно учитывая то, что искусственный интеллект, роботизация и квантовые компьютеры постепенно захватывают мир. Конечно, невозможно игнорировать темную сторону харизмы и то, что с ней творят плохие люди, поэтому мы рассмотрим негативное воздействие извращенной харизмы. Затем мы составим чек-лист, в котором укажем, каких действий следует избегать, если вы не хотите проявлять антихаризматичное присутствие.

Наконец, в главе 37 мы рассмотрим инструменты оценки харизмы, чтобы вам было легче составить индивидуальный план обучения и расставить приоритеты, а также проводить мониторинг успеха. В Приложении вы найдете дополнительные методы, а также резюме чек-листа по харизме, который поможет вам оценить себя, проведя оценку «360 градусов», и выяснить, какие харизматичные навыки вам нужно улучшать, чтобы влиять на людей.

Харизматичное лидерство – результат использования навыков определенного типа поведения. Прежде всего, вы должны изучить их и понять их значение – и пользу. Затем, следуя рекомендациям, постарайтесь развивать эти навыки. И тут уж всё зависит от практики – огромного количества практики. Одна победа ведет к другой, и вы многого достигните. Желаю вам успеха.

Глава 2

Пять качеств харизматичного лидера

Благодаря харизматичным навыкам лидеры добьются доверия и преданности команды. Они привлекут к себе большие внимания и заслужат уважение. Они научатся плодотворно общаться с людьми и раскрывать их потенциал. Они укажут направление, вдохновят на решительные действия, сокрушат апатию и безразличие, сумеют сплотить команду. Они выстроят взаимопонимание и воодушевят людей своим стремлением к победе.

Когда я спрашиваю менеджеров, обладают ли они харизмой, обычно они отвечают «нет», особенно если я спрашиваю их в присутствии других людей. Редкие смельчаки признают, что у них, возможно, и есть «немного харизмы». Согласно общепринятому мнению, харизма – это сильнейшее присутствие и мощная притягательность, то есть качества, которыми простые смертные не обладают.

Однако сильнейшее присутствие и мощная притягательность далеко не всегда полезны для бизнеса. По сути, неопровержимые факты говорят о том, что бизнес-лидеры, которые демонстрируют чрезмерную харизму, причиняют вред своей команде и организации. Самые успешные менеджеры обладают тихой харизмой, которую используют мудро и уместно, потому что им не нужно быть в центре внимания. Они понимают, что вовсе не обязательно внушать благоговение. Для них важно вдохновлять людей.

В этом и заключается смысл лидерской харизмы. Это умение приковывать внимание и завоевывать доверие. Это когда ваши сотрудники чувствуют, что их ценят, что они важные члены команды. Харизматичные лидеры убеждают свою команду стремиться к определенной цели и показывают, каким образом и почему именно их вклад играет решающую роль в успехе компании. Они указывают команде направление, ставят задачи и сплачивают коллектив. Они поощряют людей выходить за рамки стандартных требований и раскрывать свои лучшие качества – по собственной инициативе. Именно так харизматичные лидеры добиваются феноменальных результатов.

В предыдущей главе мы отметили, что харизматичные лидеры должны обладать пятью навыками, которые позволят им добиться успеха.

1. Завоевывать доверие команды. Для этого нужны навыки, которые демонстрируют **аутентичность**.

2. Привлекать внимание и заслуживать уважение. Для этого им нужны навыки, которые помогают развивать **силу личности**.

3. Строить отношения с командой так, чтобы каждый человек чувствовал себя ценной частью коллектива. Для этого нужно развивать **доброжелательность** и аффективное присутствие.

4. Указывать направление и вдохновлять на решительные действия. Для этого они должны сформулировать убедительное видение и цель, которая воодушевит людей на ее достижение. Их **целеустремленность** опирается на неутолимую жажду самосовершенствования.

5. Добиваться взаимопонимания и укреплять волю к успеху. Для этого они должны развивать коммуникативные навыки и учиться **убеждать**.

Навыки харизматичного лидера

Нет смысла пытаться достичь совершенства только в одной из этих областей. Важно сочетать в себе все качества. Как мы увидим, лидеры, которые сильны в одной группе навыков, но

слабы в других, оказывают деструктивное воздействие на компанию. Только те лидеры, которые сравнительно хорошо владеют всеми пятью категориями, добиваются наибольшего успеха.

Далее мы подробнее рассмотрим все пять групп навыков и разъясним, что нужно делать, чтобы совершенствовать каждый из них (рис. 2.1). Я также познакомлю вас с методами самостоятельной оценки навыков, которые вы можете опробовать прямо сейчас. А главное, я покажу, как узнать мнение окружающих людей о ваших навыках. Вам не придется просить их оценить уровень вашей харизмы, это было бы слишком самонадеянно. Есть другой, более скромный подход: вы попросите оценивать вас по навыкам, которые необходимы хорошему лидеру. Так они наверняка согласятся помочь. Предложив всем членам вашей команды простой перечень вопросов, вы получите последовательную и конструктивную обратную связь, которая поможет вам совершенствоваться, если вы решите прислушаться к мнению людей.

Вы увидите, что если оценивать себя честно, то сразу выявятся те области, над которыми нужно поработать, особенно если сравнивать свои показатели с показателями других лидеров. Однако, если вы оцениваете себя самостоятельно, тут есть один подвох: вполне возможно, что окружающие воспринимают вас совершенно иначе. Они дадут вам полезную обратную связь по вашим навыкам, потому что они наблюдают ваше поведение день за днем. Как показывает мой опыт, иногда для улучшения навыков достаточно осознать свои недостатки. Это уже половина победы.

Вкратце рассмотрим каждое **качество** и соответствующие *группы навыков*, отметим, почему они так важны для вашей команды и как они помогут вам, менеджеру, достичь высоких результатов. Это резюме даст представление о структуре книги.

1. Аутентичность

Первая группа навыков связана с умением демонстрировать **аутентичную** личность. Это важная часть лидерства. Аутентичность в данном случае означает честность, прямоту, отстаивание своих ценностей и уважение к сотрудникам. Люди сразу замечают искренность – как и фальшь. Как лидеру, вам пригодится умение вызывать доверие людей уже в первые несколько секунд общения, а это невозможно, если вы не обладаете аутентичностью. Харизма поощряет доверие, которое, в свою очередь, позволяет выстроить качественное общение между сотрудниками и лидером, когда команде действительно хочется общаться с начальством и выражать свое мнение по любым вопросам и проблемам.

Никогда не забывайте о доверии, поскольку доверие – важнейший элемент эффективной работы команды. И, как вы понимаете, построить доверительные отношения в команде невозможно, если люди не доверяют *вам*. А чтобы доверять, им нужно знать, кто вы. Им нужно знать, что вы понимаете то, о чем говорите, и действуете в их интересах – и ради значимой цели. Они будут доверять вам, если будут знать ваш характер, видеть вашу компетентность и честность.

Они не станут вам доверять, если вы ведете себя слишком сдержанно, замкнуто, скрываете свои мысли и чувства, если вы – большая тайна для команды. В таком случае люди не поймут, какие цели вы преследуете и насколько вы искренни. Больше, чем что-либо другое, это уничтожает желание хорошо работать и стремиться к успеху, потому что ваши сотрудники всегда будут смотреть на вас с подозрением и не смогут сосредоточиться на своих обязанностях. Более того, они перестанут доверять коллегам. А стоит запустить цепную реакцию недоверия, как исчезнет уважение. Отсутствие уважения в команде выльется в отсутствие уважения к клиентам. И всё это неизбежно приведет к катастрофическим результатам. Строя доверие, вы строите прочные отношения, что улучшает результаты деятельности компании. Выгода для бизнеса колоссальная.

Перечислим типы поведения, которые демонстрируют аутентичность:

- 1) быть честным и *принципиальным*, постоянно;

- 2) иметь личные *ценности* и действовать в соответствии с ними день за днем;
- 3) нести *ответственность* за свои поступки;
- 4) обладать *самосознанием*;
- 5) проявлять *смирение*.

Вы должны быть предсказуемы – настолько последовательны в своих принципах, что люди смогут принимать решения даже в ваше отсутствие, зная, что для вас важно как для лидера, и одобрите ли вы их действия.

Для этого нужна прозрачность позиции и готовность решать любые проблемы и задачи, какими бы сложными они ни были. Нужно отстаивать свои ценности – четко сформулировать их, открыто говорить о них и никогда не изменять им, – чтобы ваше слово не расходилось с делом. Нужно показывать людям, насколько вам важен успех, и воодушевлять окружающих. Нужно повышать самосознание, анализируя, какие убеждения влияют на ваше поведение, какие триггеры провоцируют вашу эмоциональную реакцию и как вы воздействуете на окружающих. Нужно понимать свои сильные и слабые стороны и не бояться быть уязвимым и человечным.

Подробнее мы рассмотрим, как совершенствовать эти навыки, во второй части.

2. Сила личности

Важно, как вы владеете собой. Будучи лидером, вы должны производить впечатление человека, который способен повлиять на ситуацию. Если перегнуть палку, вы покажетесь самоуверенным, категоричным и даже токсичным. Если, наоборот, вы не проявите должного усердия и твердости, вас сочтут мелкой сошкой. **Сила личности** – это достаточная авторитетность, способная привлечь внимание людей и внушить им доверие. Харизматичные лидеры излучают уверенность, они энергичны и позитивны. Они понимают, что уверенность заразительна. Они готовы взять на себя инициативу и ответственность и добиться цели. В то же время они способны на адекватную самооценку. Они не теряют самообладания и следят за своим языком тела. Они понимают, какие сигналы посылают окружающим на невербальном уровне. Они всегда соблюдают дресс-код и умеют себя вести. Они решительны (не уперты и не своевольны), и это видно. У них высокие стандарты, и они верят, что эти стандарты можно и нужно соблюдать. Они оптимисты. И готовы продемонстрировать свои знания – скромно, без бравады. Подчеркну еще раз, что всеми этими навыками может овладеть каждый.

Чтобы развивать силу личности, нужно обратить внимание на следующие типы поведения:

- 1) проявлять *лидерское мышление*;
- 2) быть *позитивным* и оптимистичным;
- 3) быть *энергичным* и увлеченным;
- 4) быть *настойчивым* и решительным;
- 5) *выглядеть* и вести себя соответственно положению.

Сила личности требует самообладания (даже если на самом деле вам тревожно) – нужно использовать язык тела, чтобы посылать определенные сигналы, подчеркивающие уверенность, и умение разговаривать правильным тоном. Нужно быть позитивным и оптимистичным, всегда видеть стакан наполовину полным, демонстрировать решительность и уверенность в том, что даже самые сложные задачи можно выполнить. Это значит решать проблемы – постоянно искать новые подходы и идеи, направленные на совершенствование и инновации. Это значит быть упорным – настойчиво выражать свое мнение и при этом всегда уважать точку зрения окружающих. Это значит быть энергичным – восстанавливать силы и излучать энергию, не перегружая людей; для этого нужно высыпаться и поддерживать хорошую физическую форму.

Нужно также одеваться соответственно ситуации – знать, какая одежда вам подходит и как ваш внешний вид способствует хорошему впечатлению о вас даже в самых неформальных обстоятельствах. Вы должны быть хорошо информированы, интересоваться текущими событиями и основными мировыми тенденциями, деловыми и социальными, чтобы хорошо разбираться в проблемах вашей отрасли, компании, поскольку всё это влияет на вашу работу. В целом вы должны быть лидером – всегда готовым проявить инициативу и добиваться цели, даже если для этого придется самому засучить рукава и взяться за работу.

Сила личности оценивается людьми, которые воспринимают вас так или иначе. Вы не можете быть уверенным во всех ситуациях, но вы должны казаться уверенным и укреплять уверенность других людей. Даже если вы устали, все равно нужно демонстрировать бодрость духа, чтобы подать правильный пример. Даже если вы обеспокоены, нужно всегда сохранять самообладание и внушать спокойствие окружающим. Уверенность в себе – это вера в собственные силы, а не регулярное самобичевание.

Эти навыки легко понять, но сложно применять, однако, практикуя их, вы значительно улучшите впечатление, которое производите на людей. Подробнее о силе личности мы поговорим в третьей части.

3. Аффективное присутствие (доброжелательность)

Чувства, которые вы вызываете у своей команды, больше, чем какой-либо другой фактор, определяют ее результативность. Аффективное присутствие означает, что вы можете позитивно влиять на эмоции окружающих, улавливать их эмоциональное состояние и грамотно выражать свои эмоции. Нужно завоевать сердце человека и показать ему, какой он особенный.

У каждого из нас есть свой эмоциональный почерк – его характеризуют чувства, которые остаются у людей после общения с нами. Если мы хотим произвести позитивное впечатление и вдохновить людей на стремление к определенным целям, нужно выработать навыки, которые позволят нам проявлять позитивное присутствие. Это значит быть доброжелательным, внимательным, сосредоточенным, проявлять сострадание и эмпатию, ценить и хвалить людей, демонстрировать уважение, а главное, внимательно слушать. Если хотите позитивно влиять на окружающих, нужно также соблюдать принцип инклюзивности, грамотно координировать креативные дискуссии, строить отношения и искренне интересоваться людьми.

Каждый хочет чувствовать себя важной частью коллектива и каждый хочет знать, что его ценят. Хотите показать, что потеряли интерес? Для этого достаточно включить смартфон или посмотреть в другую сторону, и человек сразу почувствует, как мало он для вас значит. Если не улыбаться человеку при встрече, он поймет, что вы демонстрируете холодность и отстраненность. Если не слушать людей, когда они рассказывают о важных для них вещах, они воспримут это как безразличие, и вряд ли вы вызовете их симпатию. Демонстрировать негативное присутствие очень просто, и многие лидеры совершенно не осознают, какой негатив они оставляют после такого неудачного общения.

Внушать людям позитивные эмоции не так уж и сложно, если потренироваться. Если вы доброжелательны и общительны, люди с большей вероятностью примут ваши идеи и предложения. Иногда для этого достаточно поддерживать зрительный контакт и улыбаться. Иногда приходится приложить намного больше усилий: уделить человеку сто процентов внимания, поставить себя на его место и по-настоящему понять его точку зрения.

Чтобы демонстрировать дружелюбие и аффективное присутствие, лидеры должны:

- 1) быть обаятельными и *притягательными*;
- 2) научиться слушать внимательно, с *эмпатией*;
- 3) проявлять *уважение*;
- 4) *ценить* людей;

5) соблюдать принцип *инклюзивности*.

Как ни странно, большинство считают, что харизмой обладают только экстраверты. Это далеко не так. Харизма – это в том числе умение вызывать у людей позитивные эмоции после общения с вами. Для этого нужно уделить им нераздельное внимание и не притворяться, что вам интересно. С опытом вам будет намного проще демонстрировать эти навыки. Аффективное присутствие приносит существенную пользу. К сожалению, большинство из нас даже не задумываются, какое впечатление мы производим на окружающих. Достаточно проявить чуть больше осознанности, и вы сразу увидите положительные результаты.

Пора забыть о гордости и подготовиться к тому, что многое в вашем поведении придется изменить. К примеру, начиная с 2014 года я анализировал работу 4000 лидеров, и подавляющее их большинство считают, что прекрасно умеют слушать. В среднем они оценили этот навык на 7 баллов из 10. По мнению сотрудников, умение слушать входит в восьмерку основных навыков лидера, и в целом они дают своим руководителям низкую оценку. Проблема не в том, что начальство не понимает их; важно, какие чувства остаются у сотрудников после общения с начальством, и могут ли они сказать, что их действительно выслушали.

На вопрос, считают ли они, что их менеджеры интересуются ими, почти 50 % из 2000 сотрудников ответили отрицательно. Если говорить об эмпатии, больше половины считают, что менеджеры не понимают их потребностей, и более 40 % жалуются, что менеджеры не ценят их вклад и мнение. Эти негативные отзывы легко изменить, а вместе с ними – вовлеченность и результативность работы команды.

Если хотите прямо сейчас развивать навыки, необходимые для аффективного присутствия, можете перейти к четвертой части.

4. Целеустремленность и увлеченность

У харизматичных лидеров есть цель. Вас тянет к ним, потому что они увлечены значимым, важным делом. Они четко представляют себе успех и работают не покладая рук, чтобы добиться его. Их целеустремленность вдохновляет людей. Они ставят четкие задачи, постоянно оценивают прогресс и открыты для любых методов совершенствования, чтобы достичь цели быстрее и эффективнее. Увлеченность своей работой делает их харизматичными.

Они умеют рассказывать о своей цели так, чтобы убеждать людей. И неважно, какое место в организационной иерархии они занимают, их цели всегда перекликаются с целями компании. Как и работа их сотрудников, которые точно знают, какой важный вклад они вносят в успех общего дела. Харизматичные лидеры никогда не забывают о клиентах, и именно для их блага принимаются все решения. Они знают о нуждах и потребностях клиентов, как и вся их команда.

Они не боятся ставить сложные задачи и внушают сотрудникам уверенность в том, что это им под силу. Они дают людям возможность принимать решения, и каждый член команды точно знает, какие решения он может или не может принимать. И они оставляют на усмотрение команды всё, что можно, не сомневаясь, что все сотрудники понимают общую цель компании. Подобная уверенность и вера в людей вдохновляют, особенно когда лидер создает культуру, где каждый имеет возможность проявить свои таланты и способности и сотрудничать с остальными.

Чтобы люди понимали общую цель компании и трудились для ее достижения, лидер должен:

- 1) формулировать *воодушевляющие цели* и стимулировать действия, необходимые для их достижения;
- 2) учитывать нужды *клиентов* на всех собраниях команды и во всех решениях;
- 3) согласовывать *задачи* каждого члена команды с общим видением компании;

- 4) создавать условия для *автономной* работы;
- 5) выстраивать культуру *непрерывного совершенствования*.

Как мы увидим в седьмой части, нейрочеловеки и психологи считают, что если человек четко осознает свою цель, развивает свои умения, а также соблюдает конкретные принципы поведения, он достигает большего. Когда есть задача, в головном мозге происходит выброс нейробиологических веществ, которые способствуют успеху, стимулируют позитивное поведение и развитие.

Подробнее о том, как сформулировать цель и вдохновить людей, мы поговорим в пятой части.

5. Убедительность

Чтобы быть убедительным, нужно добиться взаимопонимания с людьми и грамотно строить общение. Грамотное общение – это не просто умение блестяще формулировать свои мысли. Быть хорошим спикером и выступать на сцене не так важно, если ваши слова не перекликаются с интересами и нуждами людей, не убеждают и не вдохновляют их на новые мысли и поведение. Убедительность – умение формулировать свои мысли так, чтобы они находили отклик, мотивировали и привлекали. Это умение менять поведение людей и направлять их в нужное русло.

Когда вы показываете людям, что понимаете их заботы и проблемы, когда четко и ясно объясняете общую цель, когда поощряете людей на дискуссию, когда знаете, как изменить поведение, только тогда вы сумеете повлиять на их умы и сердца.

Для того чтобы быть убедительными, лидеры должны овладеть следующими навыками:

- 1) *понимать* свою аудиторию;
- 2) координировать *обсуждения* и поощрять дискуссии на сложные темы;
- 3) занимать четкую позицию и *отстаивать* свою точку зрения;
- 4) рассказывать *интересные истории*;
- 5) быть *хорошим спикером*.

Когда лидеры правильно строят общение и поощряют команду плодотворно общаться друг с другом, они стимулируют инновационный процесс, обмен информацией, достижениями и анализ неудач, а также сотрудничество, а не соперничество. Эффективное общение – одно из тех качеств, которое сотрудники ценят больше всего. Если лидеры умеют общаться, их сотрудники чувствуют, что их уважают, они мотивированы и чаще проявляют инициативу. При этом большинство сотрудников говорят, что их менеджеры недоступны и не общаются с ними достаточно часто.

Подробнее об умении убеждать мы поговорим в шестой части.

Объединяем навыки

Напомню, что не имеет смысла развиваться только в одной из пяти областей и игнорировать все остальные. Даже если вы незначительно повысите результаты по всем областям, вы добьетесь большего успеха, чем если достигнете совершенства только в одной сфере. Именно сочетание этих навыков стимулирует инициативность команды. Если вы научитесь формулировать убедительную, привлекательную цель; если у ваших сотрудников будут оставаться позитивные эмоции после общения с вами; если вы объясните, что их работа важна для успеха; если вы будете грамотно строить общение с ними и покажете, как вы цените их вклад и мнение; и если вы обладаете хорошими ораторскими навыками, – при всех этих «если» даже скромные улучшения в каждой области принесут феноменальные результаты.



Рис. 2.1. Качества и навыки харизматичного лидера

Часть вторая. Аутентичность



Глава 3

Как стать хорошим менеджером, управляя собой

Харизматичные лидеры имеют свои ценности, убеждения и нравственные принципы и демонстрируют их каждый день, преодолевая трудности и решая проблемы.

Один из лучших лидеров, с которым мне довелось работать, был инженер родом из Северной Англии, и он всегда говорил то, что думает, – без прикрас. Он умел быть настойчивым и при этом всегда относился с колоссальным уважением к собеседнику. Он четко и ясно формулировал свои убеждения, и все видели, как эти убеждения отражаются в его повседневном поведении.

К примеру, он считал, что плодотворные собрания требуют тщательной подготовки, и сурово отчитывал людей, которые не проявляли должного усердия. Уже в первые минуты собрания все видели, что он изучил массу материала, и у него уже есть пара идей о том, как решить проблему, – по каждому пункту обсуждения. Он ждал того же самого от своих сотрудников и признавал их старания, даже если не соглашался с их мнением. Если по какой-то при-

чине он не успевал ознакомиться с информацией перед собранием, он признавал это, объяснял причину – и молчал на протяжении всего собрания.

Он верил в непрерывное совершенствование и был убежден, что совершенствоваться можно, только если вы признаете ошибки и не боитесь услышать плохие отзывы. Я часто слушал его выступления в городских ратушах по всей стране, где он признавался в ошибках управления (и своих тоже) и обещал сделать всё возможное, чтобы исправить ситуацию, какой бы ни была причина. Затем он следил за тем, чтобы были приняты необходимые меры, и отчитывался перед людьми, которые подняли этот вопрос. И он на дух не переносил менеджеров, которые перебивали людей и проявляли узость мышления.

Он часто рассказывал о своих убеждениях и ценностях, рожденных из личного опыта, и четко обозначал свою позицию по любому вопросу. Он был всем сердцем предан своему делу, даже под давлением резкой оппозиции. Он никогда не боялся критики и не пытался спрятаться от нее. Его готовность признавать ошибки демонстрировала скромность и смирение, которые все высоко ценили. Ничто его так не радовало, как удачные идеи, которые предлагали другие люди, и он часто говорил, что ни за что бы не додумался до этого сам. Он никогда не предавал свои ценности и не боялся, что кто-то может не согласиться с ним. Даже если люди возражали, они точно знали, чем продиктовано его мнение. Коллегам не всегда нравилось, что он говорил, но они верили в его честность и искренность. И никогда не сомневались в том, что он готов взять на себя ответственность.

Он знал, что быть хорошим менеджером – значит не только управлять людьми. Это значит управлять, прежде всего, собой и своими поступками. Он знал, что если люди перестанут доверять ему, они воспротивятся масштабной программе изменений, которую он хотел реализовать.

Он знал, что доверие – катализатор блестящих результатов, и часто говорил: «Доверие – деньги». Он считал, что когда команды или организации пользуются доверием, всё становится проще. Можно быстрее вводить инновации. Клиенты не прочь протестировать ваши новые идеи. Намного быстрее и проще наладить отношения с поставщиками и партнерами. Издержки падают, а доходы растут.

А если вам не доверяют, расходы взлетают до небес. Всё усложняется, поставщики и партнеры требуют более подробных соглашений. Правительство контролирует каждый ваш шаг и налагает невыгодные ограничения. Клиенты не спешат покупать новые продукты и услуги, и приходится выбиваться из сил, чтобы убедить их.

Без доверия команда просто не способна функционировать должным образом. На всё нужно больше времени, общение превращается в бесконечную головную боль, а инновации так и остаются на бумаге. Доверие и лидерство идут рука об руку, потому что мало кому захочется подчиняться человеку, которому они не доверяют. Если лидеру не верят, то отсутствие доверия заразительно, и вскоре члены команды перестают доверять друг другу. Это вирус, который быстро охватывает компанию, а затем заражает клиентов и других участников процесса, уничтожая результативность и потенциал бизнеса.

Недоверие

Итак, необходимо, чтобы лидер пользовался доверием, а также чтобы он сам доверял команде и возвращал доверие среди своих сотрудников. Чтобы лидеру доверяли, он должен быть аутентичным, принципиальным и скромным. Кроме того, он должен быть доступен и предан каждому члену команды, видению и культуре компании. Все эти навыки можно совершенствовать и развивать. Однако, чтобы овладеть ими, лидер должен обладать самосознанием. И этот навык тоже можно развивать и оттачивать.

Если бы я спросил вас, считаете ли вы себя честным человеком, есть ли у вас определенные ценности и бескомпромиссные принципы, уверен, что ответ был бы утвердительным. Я также уверен, что это не соответствует истине. Проблема в непоследовательном поведении, непреднамеренном лицемерии и простом отсутствии самосознания, а также в незнании, какое влияние вы оказываете на окружающих. Вот что разрушает доверие.

Хотя почти все менеджеры считают себя честными, пугающее количество сотрудников с ними не согласны. Это говорит о чудовищном непонимании своей репутации и о том, что менеджерам пора изменить свое поведение и доказать свою честность, ревностное соблюдение принципов и высокое самосознание. Отсутствие самосознания – один из самых серьезных недостатков большинства менеджеров. На вопрос, понимают ли их руководители свои слабые стороны, всего 27 % сотрудников ответили утвердительно. Поэтому весьма странно, что всего один менеджер из десяти сомневается в собственном самосознании. Какой вывод можно сделать? Почти половина сотрудников, которые участвовали в моем исследовании, серьезно сомневаются в честности начальства.

Чтобы исправить ситуацию и производить впечатление аутентичного человека, лидеры должны обладать следующими навыками:

- 1) регулярно демонстрировать свою честность и принципиальность – см. главу 4;
- 2) жить в соответствии с личной миссией и ценностями – см. главу 5;
- 3) нести ответственность за свои действия – см. главу 6;
- 4) повышать самосознание – см. главу 7;
- 5) проявлять скромность и смирение – см. главу 8.

Как мы увидим, каждый навык (обратите внимание, что всё это навыки) предполагает определенный тип поведения, который увидят все сотрудники. Подумайте, как может проявляться каждый навык в повседневном поведении и как следует изменить или улучшить ваше поведение, чтобы оказать позитивное влияние на вашу команду. Рассмотрим каждый навык по отдельности, а также, какое мышление/поведение ему соответствует.

Глава 4

Первый навык аутентичности: честность и принципиальность

Никто не сомневается, что вы – человек честный и принципиальный. Проблема не в этом. Вопрос, который вам придется решить, звучит следующим образом: что делать с непоследовательным поведением, которое заставляет сомневаться в вашей честности?

Шарлотта заняла пост управляющего директора известной и всеми уважаемой консалтинговой фирмы по цифровому дизайну с персоналом в 300 человек. Сотрудники одновременно радовались и переживали. У Шарлотты был солидный опыт работы со стабильным многолетним успехом. Она была требовательным и жестким боссом.

Через два дня после того как она приняла бразды правления, ей предстояло провести презентацию для нового клиента. Ее опыт работы был как раз актуален и должен был впечатлить клиента. Однако когда команда предложила ей участвовать в подготовке презентации, Шарлотта отказалась: она была слишком занята передачей дел заменившему ее сотруднику. Она заверила координатора по презентации, что за свою многолетнюю карьеру выслушала достаточно презентаций и знает, что делать, выучит свою часть по плану, который он ей дал, и будет готова в назначенный день.

К сожалению, она не была готова. Клиент оказался намного капризнее, чем она ожидала, и его совершенно не впечатлила ее репутация. Шарлотта была, мягко говоря, не на высоте: свою речь она, конечно, вызубрила, но не разобралась, какую роль играют другие члены команды и что они хотят сказать. Она только ставила им палки в колеса. Все видели, что она не уделила этой задаче должного внимания. Команда покинула встречу, не надеясь на успех и разочаровавшись в своем новом боссе.

На следующий день Шарлотта отправила каждому члену команды электронное письмо с извинениями за свое поведение и пообещала, что больше никогда не будет такой несобранной и безответственной. Она усвоила урок, и он, безусловно, пошел ей на пользу. Она отчаянно надеялась, что ее непрофессиональное поведение не отобьет у команды желание работать. В течение следующих недель она продемонстрировала невиданное смирение, она обошла всю компанию, пообщалась со всеми сотрудниками и часто говорила о своем отрезвляющем опыте. Когда стало известно, что клиент все-таки подписал договор с компанией, Шарлотта была на седьмом небе, и команда сразу простила ее. Через несколько недель состоялась еще одна встреча с потенциальным клиентом, и на этот раз Шарлотте не было равных.

Честность вызывает уважение

Честность и смирение Шарлотты понравились коллегам, у нее появились сторонники в компании, несмотря на изначальные сомнения и подозрения. Она была высокомерной и пренебрежительно отнеслась к делу, и это могло нанести непоправимый ущерб ее лидерскому авторитету. Однако, проявив самосознание и честность, показав всему коллективу свою принципиальность, она выиграла время, чтобы добиться уважения, которого она заслуживала. И когда она вложила сердце и душу в следующую презентацию, привнесла в работу команды свой бесценный опыт, идеи и восприняв советы со смирением и готовностью учиться у своих сотрудников, команда не могла нарадоваться на нее.

Она проявила кристальную честность и принципиальность. Эти качества нужно осознанно практиковать, чтобы они вошли в привычку, и уметь их показывать. Без принципиаль-

ности лидера ждет провал. Если, к примеру, вы постоянно выбираете то, что удобно, а не то, что правильно, команда быстро перестанет вам верить. Без конкретных ценностей, которые будут служить нам ориентиром, наши решения в лучшем случае будут непоследовательными, а в худшем – сомнительными и деструктивными. В следующей главе мы рассмотрим, как разъяснить и сформулировать ваши ценности, чтобы они отражали ваш характер и процесс принятия решений, а сейчас отметим, почему нужно *практиковать* честность и принципиальность каждый день.

Как лидеры, мы постоянно находимся под пристальным вниманием: команда улавливает каждое наше слово, каждый поступок, каждое решение и воспринимает их через свои собственные фильтры. Чтобы не давать повода сомневаться в вашей честности и принципиальности, нужно быть абсолютно прозрачным – не скрывать, какие решения вы принимаете и почему. Следовательно, крайне важно, чтобы ваши слова соответствовали делам. Как показывает мой опыт, большинству лидеров это дается с трудом. Помните, что люди обращают больше внимания на ваши поступки, а не на слова.

Если вы говорите, что оскорбления неприемлемы, но не делаете ни одного замечания вашему лучшему продавцу, который запугивает и унижает сотрудников, то люди услышат в ваших словах прямо противоположный смысл. Они будут смотреть на ваши поступки, а не на слова, и ни к чему хорошему это не приведет.

Несоответствие между словом и делом – одно из самых токсичных качеств лидера. Сотрудников интересует в первую очередь ваша последовательность – в словах и в действиях. Если вы, пусть даже незначительно, измените свою позицию или будете относиться к людям по-разному, это станет опасным сигналом для команды: вам нельзя доверять. Вы должны внимательно следить за тем, чтобы соблюдать последовательность, или подробно объяснять свои решения, когда вы ведете себя непоследовательно.

Не сомневаюсь, что вы честный, искренний и принципиальный человек. Однако, чтобы убедить ваших сотрудников в этом, нужно каждый день практиковать поведение, которое демонстрирует вашу честность и принципиальность. И никаких исключений.

Перечислим опасные моменты, на которые следует обратить внимание.

- Сотрудники судят о вашей честности по умению держать слово. Если вы дали обещание, выполните его, иначе ваша честность вызовет серьезные сомнения.
- Двусмысленность – ваш враг. Если вы туманно и невнятно выражаете свою позицию, у людей могут возникнуть необоснованные ожидания или непонимание, и они подумают, что вы непоследовательны, просто потому что они не понимают ваших принципов.
- Настороженность команды – плохой признак. Если вы непримиримы и категоричны, люди не станут обсуждать с вами проблемы. А если у вас есть привычка критиковать и оскорблять их за ошибки, они будут избегать вас всеми силами. Нужно тренировать открытость и умение спокойно воспринимать проблемы и ошибки, в том числе свои собственные.
- Самовлюбленность тоже заставляет сомневаться в вашей честности. Если люди слышат, как вы расхваливаете свои достижения или слишком активно пытаетесь продемонстрировать свой интеллект, они разубеятся в том, что вас интересуют их нужды и потребности. Худшее, что можно сделать, – приписывать себе заслуги собственной команды.
- Никогда не врите. Сотрудники улавливают даже незначительное несоответствие в ваших словах, а если они уличат вас во лжи (или отрицании правды), доверие будет разрушено навсегда. Если вы попали в непростую ситуацию и по каким-либо причинам не можете или не вправе ответить на их вопросы, всегда лучше сказать, что вы пока не готовы обсуждать этот вопрос. Пообещайте вернуться к нему, как только возникнет такая возможность.

- Если вы требуете изменений от сотрудников, сначала измените свое поведение. Сотрудники внимательно наблюдают за вами, чтобы проверить, готовы вы измениться или нет, и только если ваше поведение соответствует новой культуре, они поверят вам.

Глава 5

Второй навык аутентичности: личная миссия и ее значение

Аутентичный человек верен себе и другим. Как можно быть верным себе, если вы не знаете, во что вы верите?

Некоторые менеджеры, с кем мне довелось работать, вдохновляли людей, потому что у них были четкие убеждения и нравственные принципы, которые они никогда не скрывали. Они тщательно следили за тем, чтобы их личные ценности соответствовали ценностям компании. Так они проявляли последовательность в повседневной работе. Поскольку они демонстрировали свои ценности ежедневно и последовательно, никто никогда не сомневался в их позиции по тем или иным вопросам. Они просто знали ее. Это особенно важно для сотрудников, когда начальства нет рядом. Столкнувшись с проблемой, они думали, что бы сделал их руководитель в подобной ситуации, какие ценности он поставил бы во главу угла, и шли этим путем. Благодаря наличию четких ценностей в таких командах была сильная культура, основанная на чувстве принадлежности, поскольку каждый знал, что хорошо, а что плохо, и все вели себя одинаково.

Стоит сформулировать свои ценности, и все сферы жизни упростятся. Вам будет легче принимать решения, и, если вы будете верны своим убеждениям, вы станете счастливее. Знать и отстаивать свои ценности – один из важнейших факторов аутентичности. Когда вы открыто говорите, во что верите, и ваши поступки не противоречат вашим словам, вы кажетесь искренним, способным выражать свои эмоции, человеческим.

Убежденность как ценность

Решительность и уверенность в себе необходимы хорошему лидеру. Нужно быть уверенным в своих принципах, чтобы быть уверенным в решениях и в необходимости выполнить поставленные задачи. Люди видят вашу убежденность, как и ее отсутствие, и в последнем случае это разрушает доверие. Если лидер ведет себя замкнуто, отстраненно и никак не проявляет себя, его сложно понять, и всегда кажется, что он втайне преследует совершенно другие цели. Ничто так не разрушает доверие, как сомнение в том, что вы действительно верите в свои слова. Люди сразу почувствуют обман.

Команда наблюдает, как вы проявляете свои убеждения и стремления, и решает, стоит ли вам доверять, насколько и в чем. Когда вы рассказываете о своих увлечениях и ценностях, вы задаете контекст общения и определяете ориентиры для принятия решений во всей организации. Аутентичность – это умение быть верным самому себе и другим. А как можно быть верным себе, если вы себя не знаете? Как понять, кто вы, если вы еще не разобрались, во что вы верите? А если вы не знаете, во что верите, как вы покажете людям свою увлеченность? Для харизматичного влияния на людей нужно научиться показывать свой энтузиазм, но это невозможно без прочного фундамента ваших личных ценностей.

Как же определить свои истинные ценности? Как выяснить, что вас мотивирует, а также что вас злит и оскорбляет, то есть какие у вас болевые точки?

Эту область я изучал на протяжении многих лет – помогал лидерам выявить и сформулировать ценности, по которым они будут жить. Я осознал свои собственные ценности и потребность в них только после тридцати лет работы. Четкое понимание моих ценностей, сильных сторон и целей позволило мне кардинально изменить свою карьеру пятнадцать лет назад. Так что это никогда не поздно, и результаты позволят вам выйти на совершенно новый уровень жизни.

Чтобы выявить ваши ценности и стремления, начните с тщательного самоанализа, который требует определенного времени. Этот процесс выглядит следующим образом.

1. Вспомните судьбоносные моменты в вашей карьере и жизни и выводы, которые вы сделали.
 2. Определите свои сильные стороны.
 3. Осознайте свои слабые стороны.
 4. Определите свои ценности и убеждения.
 5. Сформулируйте свою цель.
 6. Соотнесите свою цель с задачами команды. С особым вниманием сформулируйте, почему вы считаете, что эта цель важна. Представьте, как выглядит успех, и расскажите об этом своей команде.
 7. Соотнесите свои ценности с ценностями компании.
- Подробно рассмотрим каждый пункт.

1. Вспомните судьбоносные моменты

Оглянитесь на свою жизнь начиная с самого раннего момента, какой помните. Подумайте, какие значительные события оставили неизгладимое впечатление. Проанализируйте личную и профессиональную жизнь. Расскажите об этих моментах. Что произошло? Какие чувства они у вас вызвали? А главное, чему вы научились и как изменилось ваше поведение? Если эти моменты действительно повлияли на ваше поведение, попробуйте сформулировать убеждение, которое теперь определяет ваши поступки. Это убеждение и есть ваша ценность. Я считаю ценность «убеждением в действии», поэтому всё, чем вы руководствуетесь в своих поступках, можно назвать ценностью.

К примеру, я вырос в Южной Африке в годы апартеида. Я стал журналистом в оппозиционной англоязычной газете, которая выступала против правительства апартеида. Я собственными глазами наблюдал чудовищные последствия фундаментального отсутствия уважения одного народа к другому. Надменная, высокомерная убежденность белого правительства африканеров в том, что они превосходят все остальные народы, породила во мне глубокую веру в необходимость уважения. В результате этого опыта я стал ревностным апологетом принципа уважения и верю, что мир станет намного лучше, если мы научимся уважать людей и их мнение. Каждый день я практикую искусство безусловного уважения к людям – уважения, которое им не приходится заслуживать и которое зачастую приносит огромную пользу обеим сторонам. Моя болевая точка – триггер, который вызывает раздражение, – демонстративное неуважение ко мне или к другому человеку. Был ли у вас в жизни схожий опыт?

Прежде чем найти работу, мне пришлось пройти службу в южно-африканской армии. Несмотря на общее негативное впечатление, я всё же кое-чему научился – дисциплине. Благодаря дисциплине я понял, что способен на многое, когда проявляю должное усердие: могу овладеть новыми навыками и стать лучше или постепенно осилить гигантские проекты. В детстве я был сорвиголовой и бесенком, и я даже не подозревал, к чему может привести дисциплина. Вера в дисциплину стала одной из моих ценностей и помогла написать пять книг, причем четыре из них без отрыва от постоянной работы. Вера в дисциплину проявляется в моем поведении – я дисциплинированный человек.

Еще один пример: я всегда был невероятно любознательным. Помню, мама ужасно злилась, когда я разбирал на части всё, что попадалось под руку, чтобы понять, как это работает, – а потом не мог собрать обратно. Несмотря на неудобства, мама всегда поощряла мое любопытство, и оно не раз выручало меня в жизни. Поэтому не удивительно, что любопытство – еще одна моя ценность, и мне не составляет труда каждый день по многу раз проявлять любопытство и поощрять его во всех, кто меня окружает.

Такие судьбоносные моменты формируют вашу личность, так что подумайте, чему они вас научили? Как они повлияли на ваше дальнейшее поведение? Наверняка у каждого в карьере случались прорывы, переломные моменты, когда мы боролись и побеждали вопреки тяжелейшим обстоятельствам. Скорее всего, именно в такие моменты мы установили для себя принципиальные правила, которым следовали в дальнейшей карьере и использовали как шаблон в схожих ситуациях. Вспомните ключевые моменты вашей карьеры, когда вы пережили тяжелейшие испытания или усвоили важнейшие уроки. Когда это случилось? Что вы сделали? Чему вы научились и каким поведенческим принципам вы следуете сейчас? Почему? Как эти судьбоносные моменты определяют ваше сегодняшнее поведение и убеждения?

Постарайтесь перечислить как можно больше моментов, чуть позже мы отредактируем этот список. Но сначала взглянем на ваши сильные стороны.

2. Определите свои сильные стороны

Многие из вас наверняка уже выполняли упражнения по оценке сильных сторон, и это, безусловно, полезно. Если нет, можете поискать в Интернете и пройти онлайн-тест, это даст общее представление о ваших преимуществах. Существует множество бесплатных онлайн-тестов, а также более подробные платные варианты. Стоит уделить им время, потому что зачастую именно наши сильные стороны помогают определить цель и смысл жизни.

Помимо этого поинтересуйтесь мнением ваших друзей и доверенных коллег. Вполне возможно, что их ответы удивят вас. Они расскажут о сильных сторонах, которые вы в себе не видите, и если они честны с вами, то укажут на недостатки, которые вам не хочется признавать. Оказалось, что многие лидеры, с которыми я работал, не осознают своих сильных сторон. Потому что, когда они работают в той сфере, в которой реализовался их талант, у них не возникает никаких проблем, и они не воспринимают этот талант как преимущество. И только когда люди, не обладающие теми же талантами, указывают им на это, у них открываются глаза.

Понимать свои сильные стороны полезно по двум причинам: во-первых, это помогает повысить самосознание, а во-вторых, за многими сильными сторонами лежат глубоко укоренившиеся ценности. К примеру, коллеги часто говорят мне, что восхищаются моей способностью разяснять сложные ситуации. А я и не осознавал этого, и лишь со временем, благодаря самоанализу, я пришел к выводу, что для меня действительно важно сначала понять человека и разобраться в ситуации, прежде чем объяснять свою позицию. За этой способностью лежала определенная ценность: всегда ставить себя на место других людей. Это позволяет по-новому взглянуть на ситуацию и понять человека, а также проявить эмпатию и дать полезный совет.

Перечислив свои сильные стороны, проанализируйте ценности, которые определяют ваше поведение и лежат в основе ваших преимуществ.

3. Осознайте свои слабые стороны

Обратная сторона вопроса – анализ недостатков. Это важно для таких лидерских качеств, как скромность и смирение, о которых мы поговорим далее. Подумайте, какие ценности лежат в основе ваших недостатков. К примеру, вы не утруждаете себя определенным поведением, потому что не верите в его необходимость. Взглянув на свои ценности и убеждения, стоит также подумать, во что вы не верите и что вы не считаете важным. Возможно, вам, как лидеру, придется пересмотреть некоторые убеждения. Осознавать свои слабые стороны – большое преимущество. Способность признавать, что вы ошиблись или неверно поняли человека, – одно из самых привлекательных качеств лидера. Зная свои недостатки и смело обсуждая их, вы проявляете смирение. (Хотя близкие люди и так уже знают о ваших недостатках.)

4. Определите свои ценности и убеждения

Теперь подумайте, какие ценности лежат в основе вашей жизни, какие ценности важны для вас и вашей семьи. Перечислите ценности, которые передали вам родители и их родители. Спросите друзей, что они думают о вас, о ваших убеждениях, которых вы придерживаетесь, судя по вашему поведению. Перечислите как можно больше ценностей. Поищите в Интернете слова, которыми люди описывают ценности (наберите в поисковике «ценности словарь»). Выпишите все слова, которые близки вам, но только если вы можете объяснить, почему они важны для вас. Будьте честны и убедитесь, что эти ценности действительно мотивируют вас.

Ценности влияют на ваши мысли, чувства и действия, даже если вы не осознаете их. Определив свои ценности и четко сформулировав их, вы будете вести себя последовательно и сосредоточенно. Они помогут вам понять, что для вас действительно важно. Они гарантируют последовательность ваших действий, потому что, следуя им, вы будете верны себе. Подумайте о ценностях, которые определяют ваше поведение. Запишите их. Так вы будете последовательны в своих решениях и сразу поймете, когда выйдете за рамки своих ценностей.

Итак, у вас уже должен быть готов длинный список поворотных моментов и выводов, а также список ценностей. Выглядит устрашающе, правда? Но это еще не всё: вам придется дополнить список своими целями и стремлениями.

5. Сформулируйте свою цель

Это нелегко. Большинство лидеров ни разу за всю свою жизнь не формулировали свои цели. Они тратят много часов на обсуждение задач компании, но ни минуты не уделяют тому, чтобы обдумать собственные цели. Итак, задайте себе следующие вопросы: чего вы хотите достичь в карьере; для чего вы живете; что вы призваны совершить (ваша миссия); почему это важно; каким образом ваша цель перекликается с вашими убеждениями и мировоззрением, а также с вашими сильными сторонами? Это важные вопросы. По ответам на них сформулируйте краткое, но емкое утверждение. Это даст вам направление и ориентир в жизни, а также сформирует чувство ответственности перед самим собой. Это станет основой всех ваших действий.

Если вам все равно трудно сформулировать свою цель, взгляните на длинный список ценностей, сильных сторон и поворотных моментов и подумайте, можно ли найти цель среди них. Когда я делал это упражнение, среди ценностей я написал «всегда быть ключом». Звучит странно, согласен, но для меня ценность – это убеждение, которое определяет мое поведение. Я имел в виду, что хочу быть ключом, который открывает лидерский потенциал других людей. Когда я занимаюсь этим, я проявляю свои сильные качества, я счастлив, что могу изменить жизнь людей.

Для меня это значит – заниматься коучингом, писать книги, где я могу делиться своим опытом и знаниями о лидерстве, а также выступать на самых разных платформах, охватить как можно больше лидеров, помочь им раскрыть потенциал и стать лучше. Эта ценность стала смыслом моей жизни. Даже когда я провожу время со своими внуками, эта ценность определяет наше общение. Я всегда задаюсь вопросом, поможет ли мое поведение раскрыть несомненный потенциал, которым они обладают, и вырастить из них креативных людей.

Возможно, вы уже знаете, в чем ваша цель? Замечательно. Запишите. Некоторые лидеры, с которыми я работал, говорили, что их цель – изменить мир к лучшему. Сначала я возражал, убеждал, что нужна конкретика. Но чем больше я думал об этом, тем больше понимал, что стремление или, вернее сказать, потребность изменить мир к лучшему и добиться чего-то и делает человека лидером. Они хотят изменить жизнь людей, которыми руководят, а также компании, которой они служат, чтобы создать команду победителей. Если нет нужды в переменах

и совершенствовании, то нет нужды и в лидерах. Так что желание изменить мир к лучшему – прекрасная цель. А к чему стремитесь вы?

6. Соотнесите свою цель с задачами команды

Какой бы ни была ваша цель, постарайтесь согласовать ее с задачами вашей организации и команды. С особой тщательностью сформулируйте, почему вы считаете, что эта цель важна; какую пользу вы приносите команде и какую пользу ваши сотрудники приносят клиентам; если вы безукоризненно выполните свою работу, как будет выглядеть успех. Сформулируйте эту картину успеха и чаще говорите о ней с сотрудниками.

А теперь вам предстоит сложная задача. Если вы похожи на тех лидеров, с которыми я работал, наверняка вы перечислили больше тридцати ценностей, и все они действительно важны для вас, но с таким количеством ценностей невозможно работать. Перечитайте список и выделите десять–пятнадцать основных ценностей, которые действительно определяют ваше повседневное поведение. С этим списком вы будете работать в дальнейшем. А теперь подумайте, почему вы верите в эти ценности, почему они так важны для вас. Запишите, как эти убеждения влияют на ваше поведение. Затем запишите, какую пользу приносит вам такое поведение. Возможно, окажется, что каждая ценность приносит совершенно разную пользу в разных ситуациях. Наверняка у вас наберется много увлекательных историй, которые можно рассказать коллегам, чтобы проиллюстрировать ваши ценности, объяснить, что вы собой представляете и во что вы верите.

7. Соотнесите свои ценности с ценностями компании

В вашей организации наверняка есть ряд ценностей, которые считаются важными для корпоративной культуры. Игнорирование этих ценностей и стремление придерживаться только своего направления ни к чему хорошему не приведет. Во-первых, как менеджер, вы обязаны соблюдать ценности компании, иначе ваша команда сочтет вас лицемером, не заслуживающим доверия. Но если ваши ценности совпадают с ценностями компании, вы можете обсуждать их с большим рвением и знанием, потому что они действительно небезразличны вам. Если ваши личные ценности не совпадают с ценностями организации, не говорите о них на работе. Если же они противоречат ценностям компании, стоит поискать другое место работы.

Чем чаще вы говорите о своих ценностях, тем проще проявлять увлеченность. Увлеченность нельзя спланировать заранее или выражать машинально. Нужно говорить о том, что вам интересно. Воодушевление заразительно, оно обязательно передастся другим. Увлеченность стимулирует все процессы, и если вы увлечены тем, что вам действительно небезразлично, вы по-настоящему аутентичны.

Глава 6

Третий навык аутентичности: доступность и ответственность

Менеджеры, которые не бегут от сложных разговоров с сотрудниками, пользуются особым доверием и достигают высокого уровня вовлеченности.

Единственный способ управлять людьми – не прятаться в своем кабинете, а выходить и быть физически доступным для общения. Так вы услышите своих сотрудников, клиентов и всех, кто важен для вашей команды и организации. Лидеры должны быть доступны и донести до всех членов команды и до всей компании то, что они хотят сказать.

Если вы возглавляете небольшую команду, проблем не возникает – у вас не остается выбора, кроме как общаться с сотрудниками. Если же у вас в подчинении многочисленная межнациональная команда, ситуация усложняется. Вероятно, вам придется часто ездить в командировки: обязательно пройдите по офису и поговорите с людьми. Не ограничивайтесь только совещаниями менеджеров, ради которых вы приехали. Если у вас нет возможности пообщаться с людьми лично, используйте видеоконференции, вебинары и YouTube, а также любые другие способы. И убедитесь, что вы доступны для общения.

Одна моя знакомая, топ-менеджер, работала в чисто мужской компании – с инженерами. Однако это никогда не мешало ей разговаривать со всеми сотрудниками. Она не верила в эффективность общих конференций и собраний и тщательно планировала свое рабочее время так, чтобы объехать всех своих менеджеров и встретиться с ними лично, даже если они работали в отдаленных подразделениях, где было всего 3–5 человек.

Она регулярно ездила к ним, даже в самые труднодоступные места, чтобы пообщаться и откровенно поговорить. Прибыв на место, она уделяла людям всё свое внимание, будто они только что познакомились в пабе, и разговаривала с ними не только о работе, но и о повседневных делах. Она считала, что быть настоящим, «своим парнем» и при этом пользоваться уважением – это целое искусство.

Сотрудники часто жалуются, что почти никогда не видят своих менеджеров. В одной крупной транснациональной производственной компании, с которой я работал, генеральный директор провел опрос, чтобы узнать, как часто менеджеры общаются с персоналом. Он сделал это, так как недавняя оценка вовлеченности выявила, что сотни сотрудников практически никогда не встречаются со своими менеджерами один на один и что львиная доля общения проходит по электронной почте.

Генеральный директор сообщил менеджерам, что в связи с этим проведет небольшой аудит, чтобы проверить, как часто они встречаются со своими сотрудниками. Чтобы не ударить в грязь лицом, менеджеры несколько раз успели пообщаться с командой перед аудитом. В результате резко повысилась вовлеченность персонала: люди были благодарны, что могут чаще общаться со своими лидерами.

Наглядное лидерство

В другой крупной организации, переживавшей период кардинальных изменений, я предложил менеджерам поработать с командой по коммуникациям и подумать, как повысить свою эффективность. Команда составила отчет под названием «Наглядное лидерство», в котором говорилось, что, если менеджеры будут более доступными для общения, то это поможет сотрудникам понять основные цели предприятия и причину тех или иных решений. А главное, команда порекомендовала обучить навыкам общения всех менеджеров, на всех уровнях, чтобы

они стали увереннее, чаще общались с персоналом и проводили важные дискуссии, объясняя людям, почему компания меняется и что нужно делать. Мы прислушались к их рекомендациям и предложили менеджерам чаще встречаться со своими сотрудниками и сообщать нам результаты этих дискуссий. Это была своеобразная форма аудита, потому что мы понимали, что если они не будут отчитываться, скорее всего, никаких изменений не последует. В итоге за короткое время повысился уровень вовлеченности, а также командный дух. Доступность и физическое присутствие – один из важнейших атрибутов лидера.

Если вы знаете имена всех членов команды, их жизненные обстоятельства и обсуждаете не только рабочие вопросы, но и личные стремления, вы показываете, что вам не все равно, и вдохновляете людей как никогда (подробнее об этом мы поговорим в четвертой части.)

Кроме того, нужно показать ваше рвение к выполнению поставленных задач, чтобы стимулировать команду на успех. Нужно также демонстрировать преданность членам команды, регулярно спрашивать, чем вы можете помочь, чтобы команда добилась большего.

Чем я могу помочь?

В 2019 году я посмотрел передачу Amazon Prime под названием «Новый Амстердам». Я люблю передачи про больницы. В этой передаче говорилось о новом директоре больницы, который стремился поднять качество работы на более высокий уровень и напомнить людям об их миссии – служить обществу. На каждой встрече он спрашивает врачей, медсестер, уборщиц и сотрудников бэк-офиса, чем он может им помочь. Каждый раз. Это прекрасный урок по лидерству. Постоянно спрашивая людей, чем он может им помочь, он проявляет заботу, интерес, веру в их способности. Конечно, ему приходится принимать сложные решения, и они далеко не всегда популярны, и нужно настаивать, чтобы команда выполнила эти решения. И каждый раз он уделяет людям время и обсуждает с ними, чем он может им помочь в достижении этих целей.

Личное общение по-настоящему важно, как и наглядная преданность вашим людям, и компании, и успеху общего дела. Для этого нужно заранее подумать, как показать персоналу, что вы берете на себя ответственность за реализацию изменений и ждете от них того же.

Демонстрировать поведение, которого вы ждете от других, важно, но требует обдуманности и, безусловно, ответственности. Зачастую разница между победой и поражением сводится к наличию или отсутствию инициативности ваших сотрудников. Они готовы вложиться в работу, только если преданы делу, как и вы. Если они видят, что вам безразличны цели команды или сами сотрудники, никакой инициативы они не проявят и будут соблюдать лишь минимальные требования, не более того.

Если вы стремитесь чаще общаться с сотрудниками, это значит, что все менеджеры, которые подчиняются вам, должны поступать так же. Не забывайте, что радикальная прозрачность – новая норма. Сотрудники имеют доступ к таким веб-сайтам, как Glassdoor, и смогут поделиться мнением о своем лидере. (Glassdoor предлагает миллионы вакансий, а также огромное количество отзывов о компаниях, рейтинг генеральных директоров, отчеты по зарплате и привилегиях, фото офисов и многое другое. В отличие от других веб-сайтов по трудоустройству, эту информацию выкладывают те, кто лучше всех знает компанию, – сотрудники.)

Удивительно, как часто менеджеры прячутся за закрытыми дверями после внедрения непростых решений. Сотрудники считают их трусами (вполне оправданно). Смелые лидеры никогда не бегут от сложных разговоров; иногда даже говорить ни о чем не нужно, достаточно просто прийти, чтобы заявить о своей позиции. Харизматичные лидеры всегда готовы публично отстаивать свои решения, даже самые непопулярные.

Кроме этого, они заявляют о своей личной ответственности за эти решения и действия. Если они дадут обещание, они сдержат его. И отчитаются перед людьми, которым они дали обещания. И не побоятся публичных обещаний, если это необходимо.

Обдумайте следующие вопросы.

- Как часто вы лично общаетесь со своими сотрудниками?
- Насколько вы доступны всему персоналу?
- Вы сами приходите к ним или просите их прийти к вам?
- Вы приходите, чтобы послушать людей, даже если вы не можете пока сказать ничего нового?
- Когда встречаетесь с персоналом, вы показываете интерес к их достижениям?
- Вы спрашиваете людей, чем вы можете им помочь в достижении их целей?
- Вы сами демонстрируете стремление к достижению своих целей? Как?
- Ваши поступки не расходятся со словами?

Убедитесь, что люди знают о ваших приоритетах; многое зависит от того, как вы проводите время и чему уделяете внимание. Не забывайте, за вами постоянно наблюдают. Если вы говорите, что личностное развитие важно, но ни разу не записались на курсы или тренинги, это не останется без внимания. Если вы говорите, что здоровье и безопасность важны, но никогда не обсуждаете это на еженедельных собраниях, все это заметят.

Глава 7

Четвертый навык аутентичности: самосознание

Команда часто оценивает лидера по его уровню самосознания. Мы редко видим себя такими, какими видят нас окружающие. Кто мы, во что мы верим и что мы чувствуем – всё это проявляется в неосознанном поведении и посылает людям сигналы, которые иногда расходятся с нашими намерениями.

Вы регулярно получаете конструктивную обратную связь? Зачастую наблюдается большая разница между нашим представлением о себе и тем, как нас воспринимают другие люди. Команда, скорее всего, судит о вас по уровню вашего самосознания. Время от времени сотрудники жалуются, что их менеджеры не понимают собственных недостатков или не замечают, как их поведение влияет на окружающих. Откуда такая разница между восприятием менеджеров себя и восприятием их сотрудниками, когда речь идет о самосознании?

Если вы не осознаете своих недостатков и люди не видят, что вы стремитесь их преодолеть, никто не будет вам доверять. Ваши поступки влияют на их поступки. Если быть лидером значит, прежде всего, управлять собой, то развитое самосознание критически важно для успеха лидера. Как можно вести за собой людей, понимать их и мотивировать, если вы не понимаете самого себя? Самосознание – основа эмпатии.

Развиваем самосознание

Что можно сделать для повышения самосознания?

1. Пройдите тест на определение типов личности или психометрический тест (причем не один раз).
2. Каждый день размышляйте о том, что вы сделали, почему вы это сделали и какие чувства это у вас вызвало. Делайте записи и регулярно анализируйте их, чтобы выявить шаблон поведения и тенденции.
3. Попросите доверенных коллег и друзей поделиться своим мнением о вас.
4. Часто запрашивайте обратную связь.
5. Подумайте, что вы сами себе внушаете относительно своей личности.
6. Запишите себя – голос и видео.

1. Тест на определение типа личности

Думаю, будучи менеджером, вы уже не раз составляли личностный профиль и проходили психологические тесты. В таком случае отыщите результаты и подумайте, о чем они говорят. Если вы не делали тесты, их легко найти онлайн. Все мы очень разные, поэтому правильных и неправильных ответов на вопросы таких тестов быть не может, но они помогут выявить черты личности или характеристики, которые мы не замечали в себе. Определив эти черты, положительные и отрицательные, вы повысите самосознание и сможете открыто обсуждать их с коллегами. К примеру, яркий признак самосознания – признаться коллеге, что вы обладаете определенной чертой характера, но не знаете, как она влияет на него.

2. Размышления

Каждый день выделяйте время, чтобы честно и беспристрастно проанализировать себя как личность и лидера. Наверняка вы подумали, что у вас нет на это времени, вы слишком заняты. Но если вы хотите стать хорошим лидером, без этого упражнения не обойтись. Подумайте: почему вы закрываете глаза на проблему, с которой вы столкнулись; почему вы избегаете дел, которые необходимо сделать, – у вас стресс, вы устали или утратили мотивацию, что по этому поводу думают другие; в чем вы сегодня добились успеха и какие чувства это у вас вызвало, как это восприняли окружающие; вам сегодня пришлось пойти на компромисс со своими ценностями, и что вы собираетесь с этим делать завтра.

Поиск причин своих мыслей и поступков помогает разобраться в своем мышлении. И обсуждать этот процесс с другими людьми. Хотя на самом деле ваше самосознание не так уж и интересно вашим сотрудникам. Понимаю, это противоречит всему, что я говорил. Но дело вот в чем. На самом деле им важно, понимаете ли вы, какое влияние вы на них оказываете! Понимаете ли вы, какие чувства у них вызывают ваши поступки, слова, умение или неумение хвалить. Их беспокоит, как ваше поведение отразится на них, а не на вас.

3. Каким вас видят окружающие

Как узнать, какое впечатление вы производите на окружающих, если вы их не спросите? Как узнать их мнение относительно политики, которую вы проводите, решений, которые вы приняли, или задач, которые вы им поставили? Полезно спрашивать коллег и сотрудников, что они чувствуют, высказывая мнение по тем или иным вопросам. Я хотел бы подчеркнуть слово «чувствуют», а не «думают». Если спросить, что они думают, вы услышите ответ, как говорится, от головы, а он далеко не всегда отражает происходящее на самом деле. Когда вы спрашиваете про чувства, вы ждете эмоционального отклика на проблему. Эмоции определяют поведение людей, а поведение – это как раз то, что вас должно волновать.

4. Обратная связь

Если хотите научиться давать людям обратную связь, то очевидно, что вы должны быть сами готовы воспринять обратную связь. Как это показать сотрудникам? Какие позитивные стороны они видят в вашем поведении? Что их настораживает? Какое поведение противоречит вашим словам и воспринимается как негативный сигнал? В целом спросите их: что им мешает работать; что мы должны делать чаще и почему мы этого не делаем; что нужно прекратить делать и почему мы этого не сделали; что мы еще не пробовали делать и почему? Возможно, окажется, что они не пробуют новые методы, потому что берут пример с вашего поведения! Как люди относятся к нынешнему положению дел? Эти замечательные вопросы помогают получить качественную обратную связь, ответы на них позволят принимать более эффективные решения и повысить результативность компании.

5. Ваша история

То, что мы говорим о себе, – это не просто слова, это слова, которые определяют наш характер и влияют на нашу личность. Какую историю рассказываете вы? Что вы говорите о своей жизни? Чем лучше вы понимаете истории, которые рассказываете о себе, тем лучше вы поймете, как они формируют ваше мировоззрение. Запишите, что вы рассказываете о своей

карьере, и подумайте, как это вас характеризует. Размышляя о прошедшем дне (кстати, это нужно делать каждый день), запишите, что с вами произошло в течение дня. Проанализируйте, как вы формулируете эти истории. Поделитесь ими с коллегами, которым доверяете, а также с друзьями и любимыми. Что они услышали в этих историях? Что они усвоили из этих историй? О чем говорит формулировка этих историй? При необходимости измените формулировку, чтобы она лучше отражала то, что вы хотите донести до людей, – вашу мысль или план действий.

6. Видеозапись

Очень интересно смотреть на себя в записи, особенно если отключить звук. Попросите коллегу или друга снять, как вы готовитесь к презентации или общаетесь с сотрудниками. Если не хотите привлекать к этому других людей, воспользуйтесь смартфоном. Купите небольшой штатив или палку для селфи, они вам еще не раз понадобятся, потому что это упражнение нужно делать часто: поверьте, ваши деньги не пропадут зря. Сделав запись, посмотрите ее, наблюдайте за своим языком тела и ищите негативные сигналы, которые вы неосознанно посылаете людям. Постарайтесь понять, какой тип личности вы проецируете – открытый, дружелюбный и общительный, или закрытый и отстраненный, или даже враждебный. Теперь включите звук и отвернитесь от экрана. Послушайте свой голос, как вы произносите слова. Послушайте, как люди вам отвечают. Не судите строго, проявите к себе сочувствие, но тем не менее отметьте, что можно улучшить.

Чек-лист по самосознанию

- Вы понимаете себя? Вы точно знаете свои сильные и слабые стороны, а также эмоциональные триггеры?
- Вы проходили тесты на тип личности или психометрические тесты?
- Вы размышляете о том, что вы сделали за день, почему вы это сделали и какие чувства у вас это вызвало?
- Вы спрашиваете коллег и друзей, каким они вас видят?
- Вы часто получаете обратную связь?
- Вы анализируете, какие истории вы рассказываете о себе?
- Вы следите за языком тела и невербальными сигналами, которые посылаете людям? Вы смотрите на себя в записи?

Глава 8

Пятый навык аутентичности: смирение

Лидер, обладающий смирением, достигает успеха. Большинство лидеров считают, что ни в коем случае нельзя показывать уязвимость. Вопреки общепринятому мнению, тех, кто показывает свою уязвимость, считают более человечными и, следовательно, более располагающими к себе и эффективными.

Лидер не заиклен на себе; его интересуют люди, которыми он руководит, организация, которую он представляет, и клиенты, которым он служит. Стоит это осознать, как у вас появится смирение (относительно новое понятие в социальной и личностной психологии, по значению противоположное гордости, высокомерию). Лидеры, обладающие смирением, добиваются большего успеха. Их не терзают сомнения в собственных силах, они не повышают, но и не снижают свою ценность. Они просто ставят других людей на первое место и прячут свое эго от окружающих. Как сказал К.С. Льюис: «Смирение – это не самоуничижение, это чуть меньше внимания к собственной персоне».

Истинное смирение позволяет проще и эффективнее строить отношения с людьми и добиваться взаимопонимания. Когда вы не выдвигаете на первый план высокое самомнение, вы показываете тем самым, что считаете других людей важнее себя. Вы не тратите время на то, чтобы впечатлить людей своими знаниями, или умениями, или интеллектом, пусть ваши дела говорят сами за себя (так называемое интеллектуальное смирение). Вы даете больше, чем получаете, и всегда ставите других на первое место. При этом альтруизм и самоотверженность вовсе не означают бесхребетность и безотказность.

Харизматичные лидеры должны твердо отстаивать свою точку зрения, но никогда не забывать, что у людей есть полное право придерживаться другого мнения. Уважать их мнение – вот смысл смирения. Вы лидер, и вам приходится принимать решения. Но насколько ваши решения служат вашему личному благу, или же они направлены на благо организации и членов вашей команды? Люди, обладающие смирением, чаще признают свои ошибки и не боятся нести ответственность за них, потому что понимают, что ничем не отличаются от других и не застрахованы от провала. Сотрудникам важно, чтобы их лидер был справедливым, и поэтому они так высоко ценят смирение. Руководитель, который не способен признать свои ошибки, но при этом критикует других, не заслуживает уважения.

Харизматичные лидеры чаще слушают, чем говорят

Харизматичные лидеры, обладающие смирением, внимательно слушают своих сотрудников и интересуются их нуждами, потому что не считают себя самыми умными и самыми талантливыми людьми на свете. Они знают, что у других *обязательно* появятся блестящие идеи, если поощрять их высказывать свое мнение почаще, поэтому всегда проявляют к людям должное уважение. Они уважают чужое мнение и с энтузиазмом отстаивают хорошие идеи, кто бы ни был их автором.

Парадоксально, что многие лидеры не любят обнаруживать свою уязвимость или проявлять свои слабости, при этом большинство сотрудников любят, когда они это делают. Уязвимость привлекательна, потому что она показывает, что эти лидеры, как и все люди, боятся неудач и унижений, но все равно берут на себя ответственность и действуют. Подобная смелость завоевывает сердца людей.

Только отбросив самомнение, вы поймете, как важен вклад каждого члена вашей команды. Вы никогда не сможете выполнить все задачи в одиночку; ваши сотрудники играют важнейшую роль, ведь именно благодаря им вы добиваетесь результата. Смирение – это когда вы признаете роль других людей и воздаете им должное за проделанную работу, особенно публично. Приписывать себе их достижения – противоположность смирению.

Лидеры, которым не хватает смирения, невыносимы. Они озабочены только собой и редко учитывают потребности других людей. Напротив, харизматичные лидеры всегда стараются помочь своей команде, быть коучем для своих сотрудников и мотивировать их на удивительные достижения. Вот почему они добиваются гораздо более высокого уровня вовлеченности и результативности.

Встаньте перед зеркалом и поговорите с самим собой. Посмотрите себе в глаза. Скажите, что верите в свои силы и что имеете полное право на уверенность. Скажите, что высокомерие деструктивно для лидера. Смирение завоевывает друзей и сторонников. А потом идите и проявите свою харизму, заботясь о нуждах людей и давая им возможность проявить себя.

Чек-лист по смирению

- Вы пытаетесь впечатлить людей своими знаниями, навыками и достижениями?
- Ваши решения продиктованы благом команды или вашими личными интересами?
- Вам легко признавать свои ошибки публично?
- Вы всегда отмечаете заслуги окружающих?
- Вы постоянно ищете, за что похвалить людей?
- Вы готовы выслушать конструктивную обратную связь?
- Вы анализируете свои недостатки и стремитесь преодолеть их?
- Ваше поведение говорит о том, что вы хотите исправить свои недостатки?
- Вы слушаете больше, чем говорите?

Часть третья. Сила личности



Глава 9

Как добиться сильного присутствия

Сотрудники любят позитивных лидеров, уверенных в своих силах. Лидеры, которые выглядят соответственно положению, излучают энергию и энтузиазм, заряжают команду своей увлеченностью и решительностью.

Мы все знали нашего нового генерального директора, потому что он давно работал с нами. Чарльз был тихим, непритязательным, блестящим специалистом и доверенным советником бывшего руководителя. Никто не ожидал, что он возглавит команду. Мы знали, что «в

прошлой жизни» он возглавлял небольшую компанию, но, поскольку он был таким молчаливым и скромным, нам казалось, он рад, что ему больше не нужно никем руководить. Теперь стало очевидно, что его взяли на работу именно с этой целью – сделать преемником нашего генерального директора.

Его поведение сразу же изменилось. Он стал совершенно другим человеком. Вступив в новую должность, он вышел из своего замкнутого мирка и приковал к себе всеобщее внимание, проявив небывалую харизму. Он точно знал, что нужно делать, излучал уверенность и энергичность. Это произвело огромное впечатление. Должен признать, что, как консультант менеджерской команды, я был удивлен. Мои суждения о нем оказались далеки от истины, пришлось признать свою ошибку.

За таким человеком я бы пошел куда угодно. Будто по волшебству, он стал настоящим лидером – с позитивным мировоззрением, увлеченным задачами компании, воодушевляющим и ободряющим всю команду. Он преобразился, и тогда я понял: если хочешь быть харизматичным лидером, нужно думать, действовать и выглядеть как человек, который любит руководить.

Чарльз действительно стал хорошим лидером, и работать с ним было одно удовольствие. Он часто говорил мне, что, когда становишься лидером, самое главное – изменить свое мышление. Нужно найти в себе черты, создающие личный авторитет, чтобы вести за собой людей, а для этого необходимы позитивный настрой, уверенность, увлеченность, энергичность и настойчивость. Нужно выглядеть как лидер – тут важен и внешний вид, и язык тела. Даже если вы обладаете авторитетом, который сопутствует должности менеджера, это еще не значит, что вы станете хорошим лидером, потому что для этого нужна внутренняя сила – сила личности, которая опирается на позитивность, увлеченность и уверенность в себе.

Что такое сила

Слово «сила» нужно использовать крайне осторожно в такой книге, как эта. Как правило, сила вызывает подозрение, чаще всего ее воспринимают в негативном контексте, иногда даже приравнивают к чистому злу. Силу можно использовать для доминирования или уничтожения людей, так что я буду использовать это слово с некоторыми оговорками. Меня в первую очередь интересует сила личности, то есть сила характера и личностные качества, которые вызывают доверие к вам и желание следовать за вами. Эта сила направлена на благо команды, компании и клиентов. Сила личности, подкрепленная честностью, – несокрушимая мощь.

Лидерство – это не должность; это состояние ума. Это осознанное решение взять на себя инициативу и добиться результата. Если вы лидер, вы берете на себя ответственность и меняете ситуацию. Хотят ли люди идти за вами, это уже вопрос их отношения к вам, которое определяется тем, как вы себя подаете.

Лидер, обладающий уверенностью, верой в свои силы и позитивным настроением, внушает людям чувство стабильности, определенности, которое позитивно сказывается на работе мозга. Нам нравится стабильность (не путать с застоением), и мы не любим неопределенность, сомнения, поэтому мы ценим лидеров, которые верят, что мы способны добиться невозможного.

Кроме того, на невербальном уровне лидер должен проявлять самообладание и уверенность; сотрудникам также важно, как менеджеры выглядят, как они разговаривают. Язык тела – не менее эффективное средство общения, чем слова.

Одежда влияет на наше поведение, поэтому харизматичные лидеры должны также обращать внимание на свой внешний вид, помимо языка тела и тона голоса, чтобы выстроить целостный образ.

Чтобы поработать над силой личности, нужно обратить внимание на следующие моменты:

- 1) лидерское мышление – см. главу 10;

- 2) позитивность и оптимизм – см. главу 11;
- 3) энергичность и увлеченность – см. главу 12;
- 4) настойчивость – см. главу 13;
- 5) невербальное поведение, внешний вид и голос – см. главу 14.

Можно практиковать лидерское мышление, как и позитивный настрой. Можно предпринять конкретные меры, чтобы быть энергичным и увлеченным и воодушевлять команду. Можно овладеть навыком настойчивости (и уважения). Можно научиться владеть собой, хорошо одеваться и визуально производить хорошее впечатление. Всё это – навыки сильной личности.

Глава 10

Первый навык сильной личности: лидерское мышление

Харизматичные лидеры отличаются проактивным мышлением и добиваются цели, несмотря на конфликты и трудности. Они не боятся проблем, они бросаются в самую гущу событий. Они находят решение, когда все остальные опускают руки.

Как решить проблему бедности в самых неблагополучных странах мира? С чего начать? Собрать деньги? Организовать поставки продуктов питания? Почему бы и нет, но так вы не измените ситуацию, по крайней мере, надолго. Если хотите добиться продолжительных изменений, как говорит Тревор Уолдок, генеральный директор тренинговой организации Emerging Leaders, оптимальный вариант – дать бедному населению возможность самим решать свои проблемы, обучив их лидерским навыкам.

Бедные люди, как говорит Тревор, отравлены нищенским мышлением: они покорно принимают ситуацию и не верят, что ее можно изменить. У них нет надежды, нет чувства ответственности за проблему – сплошное бессилие. Когда их обучают базовым лидерским навыкам, их мышление меняется, у них появляется возможность прожить свою жизнь по-другому.

Emerging Leaders работает более 10 лет; компания оказала финансовую помощь более чем 50 000 человек в 15 странах, тем самым косвенно повлияв на жизнь 2,5 млн человек. Обучая лидерским навыкам, компания помогла всем этим людям кардинально изменить свою судьбу. В целом жители, которые прошли тренинги, сообщают о 161 %-ном росте своих сбережений. Около 80 % получают стабильный заработок, 65 % запустили проекты для помощи местному сообществу. Более 80 % сообщают, что их здоровье улучшилось, и 85 % активно занимаются повышением уровня образования своих семей. Лидерскому мышлению, по словам Тревора, можно обучить. Для этого нужно усвоить новое мировоззрение, новое поведение и новые навыки. Нужно поднять голову и проявить проактивность, то есть взять на себя ответственность, изменить ситуацию и осознать, что результат зависит только от вас. Нужно позитивное мышление: «Я найду способ» вместо «Я ничего не могу с этим поделать». Это поиск разных решений, новых подходов, а не заиклнность на одном и том же пути. Это упорство и стойкость, несмотря ни на какие трудности.

Правильное лидерское мышление

Нужно быть лидером, чтобы разглядеть возможности и взять на себя ответственность за изменения, в которых нуждается общество; нужно быть лидером, чтобы бороться за справедливость и равноправие, защищать слабых и уязвимых. Нужно быть лидером, чтобы дать девочкам образование и прекратить жестокое обращение с женщинами. Если люди, отравленные нищетой, могут противостоять таким проблемам и решать их, то каждый может быть лидером.

Тревор Уолдок

Итак, необходимо правильное мышление. Лидеры, которые осознанно выбирают позитивное мышление, становятся более харизматичными. Те, кто не боится проблем и смело бросается в бой, привлекают людей. Они приковывают к себе внимание благодаря своей позитивности, уверенности, стремлению действовать и готовности нести ответственность за свои поступки. Они не оправдываются за отсутствие результатов. Они несут ответственность за всё,

что способны контролировать (даже незначительно). И никаких извинений. Это значит заранее прогнозировать вероятные проблемы и иметь под рукой запасной план. Это значит проанализировать все варианты и быть готовым при необходимости изменить направление.

Харизматичные лидеры четко дают понять: единственное, что они в состоянии контролировать на сто процентов, – они сами, и действуют так, будто победа или неудача зависит только от них. Они никогда не винят других и никогда не жалуются, что их подвели и обманули люди, от которых они зависели. Если они добьются успеха, то только благодаря себе. Если они проиграют, то только по собственной вине. Они убеждены, что всегда есть место для совершенствования. Им постоянно нужно преодолевать трудности, решать задачи. У них высокие стандарты, и они ждут, что все (включая их самих) будут им соответствовать. Они знают, что упорство приносит результат.

Стабильность и определенность положительно влияют на мозг

Харизматичные лидеры обеспечивают стабильность, а стабильность оказывает сильнейшее позитивное влияние на мозг. Чувство стабильности и определенности стимулирует выработку серотонина и дофамина, которые вызывают положительные эмоции, способствуют сплоченности коллектива и раскрытию потенциала. Никто не убивает стабильность так, как лидер, который постоянно меняет свою точку зрения. Неспособность или даже нежелание принять решение разрушает уверенность команды.

Латинское слово *decidere* (решать) буквально означает отрезать. В этом и заключается суть решения – отрезать другие варианты и сосредоточиться на одном, конечном направлении.

Приняв решение, харизматичные лидеры рисуют яркий образ успеха, описывают каждый его аспект – от эмоций до людей и итоговой выгоды. Они доносят этот образ до каждого члена команды, чтобы каждый мог рассказать о нем не хуже самого лидера – во всех подробностях. Это создает общее чувство сплоченности, стабильности и уверенности, которому сложно сопротивляться. Чем чаще лидеры рассказывают об этом образе, тем больше люди уверены в успехе. А эта уверенность бесценна и при прочих равных условиях может многое изменить.

Избрав конкретный курс действий, харизматичные лидеры проявляют изобретательность. Они знают, как найти и использовать то, что есть под рукой, чтобы извлечь максимальную выгоду из ситуации. Находчивых лидеров сразу видно, именно на них все надеются в период кризиса. Они спешат действовать и знают, как эффективно использовать ресурсы.

Это также означает, что они не только знают, что перемены неизбежны, они осознают их необходимость, потому что без изменений наступает застой. Они никогда не тратят время на сохранение статус-кво, они слишком заняты поиском возможностей для изменений и стараются сплотить свою команду. Они знают, что всегда можно совершенствоваться, улучшить результат, изменить чью-то жизнь.

Это наглядное поведение, которое демонстрирует лидерское мышление и развивает харизму.

Обдумайте следующие вопросы.

- Вы всегда проявляете инициативу и добиваетесь цели?
- Вы постоянно ищете проблемы, которые можно решить, и смело бросаетесь в бой?
- Вы берете на себя ответственность за всё, что можете хоть немного контролировать?
- Вы часто оправдываетесь за неудачи? Или всю ответственность берете на себя?
- Вы стараетесь думать наперед и прогнозировать проблемы?
- Вы стремитесь извлечь максимальную пользу из тех ресурсов, которыми располагаете, и получить помощь, в которой нуждаетесь вы и ваша команда для достижения успеха?
- Вы постоянно ищете способ улучшить ситуацию?

- Вы ставите высокие стандарты и требуете их соблюдения?
- Вы принимаете решения и следуете им?
- По каждому проекту вы создаете яркую картину успеха и добиваетесь, чтобы каждый запомнил ее?
- Вы ищете положительную сторону во всем и размышляете, какие выводы можно сделать, чему можно научиться и что можно исправить в следующий раз?

Глава 11

Второй навык сильной личности: ПОЗИТИВНОСТЬ И ОПТИМИЗМ

Оптимизм – харизматичное, привлекательное качество, важнейший ингредиент любого значимого достижения. Позитивные лидеры мудро формулируют проблемы, которые необходимо решить, и избегают безрассудства. При этом они не позволяют страху тормозить себя, и иногда одного позитива достаточно, чтобы многое изменить.

Легко ли выполнить задачу, если вы не верите, что справитесь? Сумеете ли вы преодолеть трудности, если не доверяете собственной команде? В какое мучение превращается работа, когда люди критически относятся друг к другу и сомневаются в успехе? Ужасная ситуация, правда? Напротив, один позитивный человек, который убежден в том, что с делом можно справиться, способен изменить работу целой команды, повлиять на настроение людей и желание хотя бы попробовать.

Каждый замечательный лидер, с которым мне посчастливилось работать, обладал, так сказать, наивным оптимизмом. Бывали времена, когда их оптимизм казался мне совершенно необоснованным, но потом я видел, как он помогал воодушевить и увлечь команду и в итоге добиться результата. Одного желания действовать бывало достаточно, чтобы переломить ситуацию.

Эти лидеры научили меня, что оптимизм без действий – пустые мечты. Они осознавали свои шансы на успех и знали масштабы трудностей, которые стояли у них на пути. Они также знали, что без риска невозможно добиться чего-либо значительного. Они были готовы рискнуть и понести ответственность за неудачу. Далеко не все ваши старания приведут к победе, но даже попытка приносит немало пользы. Чем больше вы узнаете, тем проще будет в следующий раз. Рисковать – не значит действовать на авось, когда вы выбираете неразумный путь вопреки всем фактам. Это значит грамотно рассчитать риски, чтобы даже неудача принесла пользу.

Харизматичные лидеры внушают людям уверенность

Харизматичные лидеры знают, как важно внушать людям уверенность в том, что они способны выполнить невыполнимое. Они знают, что позитивность стимулирует результативность. Они знают, что позитивность благотворно влияет на инновации и благополучие каждого члена команды.

Подумайте, что происходит, когда пессимисты преобладают в команде. Инновации зависят от открытости новым методам мышления, альтернативным подходам и готовности рисковать и поощрять других людей на риск. Сложно игнорировать голоса, которые день за днем повторяют: «Мы это уже пробовали, и ничего не получилось», или «Это никогда не сработает», или «Это слишком рискованно».

Негативная энергия убивает желание хоть что-то попробовать. Мы часто преувеличиваем проблемы, которые обычно вызваны лишь нашими собственными страхами. Если вы уверены, что проект рухнет, так оно и случится.

Это не значит, что пессимистам не найдется работы, потому что в некоторых ситуациях необходим осмотрительный, надежный подход, чтобы избежать риска и катастрофических последствий необдуманных действий.

Оптимизм требует мудрости

Итак, оптимизм требует мудрости и гибкости, чтобы грамотно оценить ситуацию. Иногда необходимы упорство и вера в свои силы, даже вопреки трудностям и препятствиям, а иногда действовать – неразумно. Как сказал Уинстон Черчилль: «Пессимист видит проблему в каждой возможности, а оптимист видит возможность в каждой проблеме». Хорошие лидеры тренируются повсюду находить возможности и даже самые тяжелые ситуации воспринимают как задачи с большим потенциалом.

Оптимизм харизматичен и привлекателен, потому что он играет важную роль в достижениях и особенно важен, когда организация переживает этап кардинальных изменений. Оптимисты обладают упорством и стойкостью и не теряют надежду при первых трудностях. Они также ждут от людей высоких результатов, и само это ожидание влияет на результативность.

Если показывать людям, что вы верите в них, они поверят в себя. Если вы многого ждете от них, они многого ждут от себя. Этот феномен называется эффектом Пигмалиона, когда высокие ожидания оказывают положительное влияние на результаты работы. Противоположное явление – эффект Голема, когда низкие ожидания приводят к падению результативности.

Как развивать навыки оптимизма и позитивности? Нужно родиться таким или этому можно научиться? Думаю, все (даже люди, которых нельзя назвать оптимистами) понимают, что оптимизм, как и лидерство, – это менталитет, его можно практиковать и развивать.

Как стать оптимистом

1. Прежде всего, оптимизму мешает наш собственный мозг. Он заикливается на опасности, что порождает негатив и пессимизм. Попробуйте заглушить негативный внутренний голос и натренировать мозг так, чтобы он обращал больше внимания на позитивные моменты. Столкнувшись с трудностями, не забывайте, что проблемы и препятствия сами бросаются в глаза, и мы часто их преувеличиваем, так уж мы устроены; постарайтесь оценить их объективно и не идти на поводу у своего воображения. Тренируйте самосознание и помните, что эти трудности действуют как триггеры и провоцируют у вас страх. Подумайте, что вы чувствуете, и попробуйте выяснить, почему вы это чувствуете. Можно ли выделить конкретный аспект проблемы и поработать с ним?

2. Следующий шаг – рационально проанализировать факты, отделив их от вымысла, который породили ваши страхи. Если вы не владеете всеми фактами, соберите больше информации. (Поделюсь личным опытом: многие проблемы у меня на работе возникали из-за ошибок или непонимания, а не тайного сговора коллег, хотя мой пессимизм всегда внушал мне, что люди ополчились против меня и пытаются намеренно загубить мои проекты. Только выяснив все факты, я увидел, что никаких заговоров не было и быть не могло.)

3. Полезно записать свои страхи – а рядом приписать подтверждающие их факты и действия, которые можно предпринять для решения проблемы. Хитрость в том, чтобы признать свои страхи и сформулировать их, а затем включить логику и сосредоточиться на фактах. Если есть такая возможность, отметьте положительную сторону ситуации и воспринимайте негативные моменты как возможность для совершенствования. Как улучшить ситуацию? Как только начнете размышлять о том, что реально можно сделать, вы начнете мыслить позитивно.

4. Иногда, прежде чем решать проблему, лучше сначала отвлечься и подумать обо всем хорошем, что у вас есть в жизни. Сосредоточьтесь на этом, и пусть позитивные чувства наполнят вас до краев. Избегайте негативных людей, которые только и делают, что критикуют, и постарайтесь создать позитивное окружение для себя. Затем займитесь проблемой. Так вы заранее настроитесь на позитив и на поиск решения.

Этот принцип поиска позитивных моментов в сложной ситуации называется рефреймингом. К примеру, перестаньте говорить о проблемах как о проблемах. Сформулируйте проблему как задачу. Достаточно изменить слова, и изменится ситуация, потому что задача вдохновляет, а проблема нет.

Если с человеком очень тяжело общаться, вместо того чтобы обзывать его нехорошими словами и избегать, сформулируйте проблему иначе. Подумайте, чем вызвано подобное поведение. Какие эмоции он испытывает, какие страхи влияют на его поступки? Так вы не будете принимать ситуацию пассивно, вы настроитесь на поиск решения.

Вместо того чтобы с ужасом ждать встречи с недовольным клиентом, воспринимайте это как возможность лучше понять его потребности и найти другие способы угодить ему (и заработать деньги).

Рефрейминг требует немало практики, но это удивительно харизматичный навык. Меняя формулировку проблемы и воспринимая ее как задачу, вы побуждаете людей к действиям – ведь только действия могут решить проблему. Вы буквально заменяете страх позитивом.

В целом, когда нет конкретной трудности или неразрешимой задачи, но вы чувствуете, что команда переживает не лучшие времена, задайте вопросы, которые помогут преобразовать негативную атмосферу в позитивные действия. Что происходит на самом деле? (Только факты, будьте любезны.) Кого это затрагивает? Чем вызваны трудности? Какие у нас альтернативы? И так далее.

Благодаря этим вопросам вы ищете не только проблемы, но и их причины, а следовательно, потенциальное спасение.

Позитивность и оптимизм – фундамент креатива. Они обязательно повлияют на вашу команду. Вопрос не в том, сможете вы решить проблему или придумать новую идею, вопрос – как вы это сделаете. Если вы верите, что выполните невыполнимое, – это не признак наивности; это признак лидерства.

Чтобы разобраться, насколько вы оптимистичный и позитивный лидер, ответьте на следующие вопросы.

- Вы даете волю своим страхам? Вы замечаете, когда ведете себя негативно по отношению к членам команды?
- Вы осознанно демонстрируете позитив и оптимизм? Всегда?
- Вы думаете, ваша команда считает так же?
- Вы регулярно стремитесь внушить уверенность своим сотрудникам?
- Вы практикуете процесс «страх, факты, действия»?
- Вы не заикливайтесь на негативных комментариях и людях? Вы осознаете их, но при этом нацелены на поиск возможностей и конкретные действия? Вы пресекаете на корню негатив и критику, если они неуместны?
- Вы стараетесь изменить формулировку проблем и воспринимать их как задачи, которые можно решить?
- Вы стараетесь разглядеть возможности в проблемах и четко формулируете, что представляют собой эти возможности?
- Вы внушаете людям уверенность и многого от них ждете, потому что верите – они способны на блестящие результаты?

Глава 12

Третий навык сильной личности: энергичность и увлеченность

Энергичные лидеры обладают колоссальными источниками силы, поскольку они черпают ее из собственной увлеченности и целенаправленно воодушевляют всю команду.

Энергичность команды чувствуется сразу. Тыходишь в комнату и видишь, что работа кипит. Люди уверены, что могут достичь любых высот, потому что у них небывалый энтузиазм и полно идей. И, наоборот, сразу чувствуешь команду, где преобладает апатия. Люди сидят сгорбленные и вяло выползают из комнаты после совещания. Им не интересны никакие новые идеи и изменения. И любому очевидно, что эта команда не добьется успеха.

Энергия – это сила, а лидерство – это умение направить свою энергию так, чтобы высвободить энергию команды и реализовать конкретное видение. Энергия стимулирует действия, а увлеченность стимулирует энергию. В интервью с топ-менеджерами я часто слышал слово «увлеченность» – и произносили они его с увлеченностью. «Если нет увлеченности, иди домой, ради всего святого, все равно ничего хорошего не добьешься», – сказал Фрэнк Уильямс, глава гоночной команды Williams F1, когда я брал у него интервью для этой книги.

Большинство харизматичных лидеров вдохновляются тем, что их работа, их действия важны и могут изменить ситуацию к лучшему. Эта увлеченность воодушевляет и наполняет энергией. Энергичные лидеры обладают колоссальной силой личности и заряжают своей увлеченностью всю команду. Они знают, *что* интересует людей, и понимают – увлеченность рождается не из впечатляющих цифр и показателей, которые нужно выполнить.

Деловой язык – это язык цифр, но на многих из нас он навеивает чудовищную скуку. Люди действуют, только когда воодушевлены. Слишком часто лидеры застревают в мире рациональных аргументов, стараясь вдохновить людей исключительно цифрами. Изменить ситуацию к лучшему, повысить результаты, порадовать клиентов, сделать доброе дело – вот, что мотивирует людей, а вовсе не цифры. Чтобы стать хорошим лидером, научитесь выражать свою увлеченность, поскольку увлеченность стимулирует действия. Увлеченность опирается на ваши ценности и цели, на то, что вас заботит, на веру в то, что вы, как лидер, способны изменить мир к лучшему, – это ваша работа. Такая увлеченность делает вас бесстрашным и позитивным, а людей заряжает энергией.

Увлеченность не должна быть шумной

Люди часто путают увлеченность с экзальтированностью, болезненной возбужденностью. Или же они позволяют своему гневу, обиде либо жажде мести превратиться в негативную увлеченность, манию, которая отталкивает людей. Существует позитивная и негативная энергия.

Харизматичный лидер знает, что он не только должен быть энергичным, но должен *показывать* энергию. Он знает, что сотрудники всегда наблюдают за ним, всегда берут пример с его действий. Энергичный руководитель ходит и разговаривает энергично, но не нервно. Он следит за тем, чтобы восстанавливать свою энергию и заряжать ею свою команду.

Работая с командой, нужно, прежде всего, проверить уровень ее энергии. Достаточно спросить каждого сотрудника, насколько энергичным он чувствует себя по шкале от 0 до 10. Если результат низкий, почему? У него есть личные причины? Или политика компании неоправданно усложняет людям работу и отнимает у них силы? Что помогло бы им восстановить силы и сохранить энергию?

Лидеры заботятся о том, сколько энергии у команды и как воодушевить людей. Они заботятся о каждом индивиде. Они следят за тем, чтобы команда не изнуряла себя. Они помогают команде «перезарядить батарейки». Они всегда отмечают каждый успех, каждую победу, каждую веху. Они замечают, если в команде появляется апатия, и стараются узнать, почему это произошло и чем помочь.

Как удержат свой уровень энергии

Харизматичные лидеры стремятся сохранить свой уровень энергии. Они изучают методы управления стрессом. Они стараются высыпаться. Поддерживают себя в хорошей физической форме. Чаще делают перерывы в работе и двигаются, гуляют на солнце, чтобы восстановить силы. (Один из моих менеджеров предпочитал так называемые «подвижные встречи». Он всегда настаивал на том, чтобы мы встречались на улице и обсуждали намеченные вопросы во время прогулки. Должен признать, с этих прогулок я всегда возвращался обновленным и полным сил: прогулки способствуют поиску креативных решений.)

Даже во время работы над этой книгой я делал регулярные перерывы. И совершенно не стыдился этого. Один генеральный директор, с которым я сотрудничал, не позволял своей команде работать дольше 45 минут без перерыва. Он был уверен, что 5-минутный перерыв через каждые 45 минут работы помогает восстановить силы, проветрить голову и сосредоточиться, а следовательно, принимать более качественные решения.

Чтобы поддерживать энергию и ясно мыслить, нужно пить побольше воды. Я много читал о необходимости пить воду во время игры в гольф, которой я давно увлекаюсь. Дело в том, что обезвоживание иссушает силы и приводит к неадекватным решениям, которые портят игру. Как вы понимаете, вода нужна не только в гольфе. Еда, естественно, также дает энергию, поэтому хорошие лидеры следят не только за физической формой, но и правильным питанием, чтобы хорошенько подзаправиться перед напряженным днем.

Зная, что энергия – ключ к успеху, харизматичные лидеры постоянно демонстрируют энтузиазм. Даже если они устали и думают только о том, как бы выспаться, они изображают увлеченность, чтобы показать команде, что энергичность необходима для достижения целей.

Вы заряжаете людей энергией или отбираете у них энергию? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- Вы признаете, что энергия критически важна для успеха?
- Вы отслеживаете уровень энергии своей команды или отдельных сотрудников?
- Вы осознанно стараетесь воодушевить и наполнить энергией свою команду?
- Вы энергично беретесь за все дела, даже когда устали?
- Вы черпаете жизненные силы из своей увлеченности, чтобы зарядиться энергией?
- Вы следите за своим уровнем энергии осознанно и упреждающе?

Глава 13

Четвертый навык сильной личности: настойчивость

Настойчивые лидеры четко объясняют команде, что они считают важным, что нужно сделать и почему. Иногда они повышают голос, чтобы подчеркнуть свою позицию, но они никогда не грубят, не проявляют агрессию, чтобы не создавать конфликтные ситуации и не сеять панику. Они всегда проявляют уважение к сотрудникам.

Люди не уважают лидеров, у которых нет своей точки зрения. И они уж точно не уважают лидеров, которые не защищают интересы своей команды или отдельных сотрудников. В конце концов, настоящее лидерство – это умение отстаивать идеи, в которые вы верите, и людей, в которых вы верите. Это умение вдохновить людей конкретной целью, а также менять их мышление и поведение ради достижения этой цели.

Отсутствие у вас твердой позиции приводит к отсутствию ясности в выборе направления, и сотрудникам будет сложно принимать решения. Это порождает неопределенность и парализует команду. Люди теряют уверенность в лидере, который не готов занять четкую, решительную позицию. Им придется гадать, чего на самом деле хочет лидер в тех или иных ситуациях.

Если команда видит, что лидер уверен в своей позиции, отстаивает ее настойчиво, но с уважением к окружающим, подкрепляя страстной убежденностью, результат впечатляет. Это лидерство в действии. И каждый скажет, что этот человек обладает харизмой. Вот почему настойчивость – критически важный навык для лидера. Настойчивые лидеры могут донести свою точку зрения, не раздражая окружающих, не раздражаясь сами, поскольку они умеют это делать без агрессии.

Настойчивость означает, что вы выражаете свои мысли, чувства и убеждения прямо и откровенно, всегда уважая при этом мысли, чувства и убеждения других людей. Проявляя агрессию, вы нарушаете права людей и уничтожаете их самооценку.

Даже самые уверенные и талантливые сотрудники считают агрессивных лидеров пугающими и утомительными. Агрессия стимулирует совершенно непродуктивные химические реакции головного мозга и, следовательно, приводит к непродуктивному поведению. Враждебность и конфликтность подавляют людей. В то время как настойчивость создает взаимовыгодные ситуации, агрессия создает ситуации, где одна из сторон обязательно остается в проигрыше.

Отстаивайте свои убеждения, но с уважением к людям

Даже пассивно-агрессивное поведение подрывает лидерство, потому что мешает выразить мысли и чувства и вместо ясности и понимания наводит туман. Харизматичные лидеры проясняют ситуацию, следят за тем, чтобы команда была настроена позитивно и оптимистично и чтобы каждый сотрудник чувствовал, что его ценят и уважают. Агрессия приводит к прямо противоположным результатам. Пассивная агрессия и пассивность сама по себе разрушают доверие к лидеру.

Настойчивые лидеры формулируют свою позицию спокойно, кратко и понятно. То есть они смело отстаивают свои убеждения, задают высокие стандарты и требуют их достижения. Они умеют грамотно и позитивно формулировать обратную связь, которая стимулирует обучение и развитие, но при этом не оскорбляет людей. Настойчивые лидеры умеют говорить «нет», умеют извиняться и убеждать: «Мы справимся!» Они всегда выражают свои мысли в

позитивном ключе и несут личную ответственность за свои чувства. Они всегда, без исключений, вежливы и учтивы.

Харизматичные лидеры знают, что вежливость – фундамент здоровой, процветающей организации. Они вводят конкретные правила общения, поощряющие вежливость, – потому что вежливость гарантирует взаимное доверие и стимулирует креатив, благополучие и высокую результативность. К сожалению, исследования, проведенные в США, в которых участвовали тысячи работников, показали, что почти 98 % людей сталкивались с грубым поведением на работе. Кристин Порат, доцент Школы бизнеса Макдона Джорджтаунского университета, утверждает, что отсутствие вежливости и уважения на работе стало нормой, и ситуация только ухудшается. Она говорит, что подобное поведение оказывает деструктивное влияние на итоговые показатели компаний, потому что люди, испытывавшие на себе агрессивное, некорректное отношение, отвечают тем же или переносят свои чувства на клиентов и коллег, не проявляя к ним уважения, – в любом случае это вредит результативности. Опрос, который я заказал Онлайн-компании YouGov, о котором мы подробно поговорим в главе 36, показал, что 73 % менеджеров считают, что проявляют уважение к своим сотрудникам, и лишь 40 % сотрудников согласны с этим.

Поощряйте вежливость – всегда

Харизматичные лидеры должны публично поощрять вежливость и корректное поведение во всех ситуациях без исключения, подавая пример и пресекая любой намек на неуважительные отношения в команде.

Агрессивные лидеры часто проявляют враждебность в присутствии других людей, они любят обвинять, критиковать и даже унижать сотрудников. Подобное поведение создает атмосферу страха и недоверия и убивает креатив, готовность рисковать. Настойчивые лидеры, напротив, четко формулируют то, что они считают важным, что нужно сделать и почему. Иногда они повышают голос, чтобы подчеркнуть свою позицию, но никогда не грубят, никогда не проявляют агрессию, чтобы не вызывать конфликт и смятение.

Настойчивые лидеры всегда уважают права других людей, но при этом твердо и уверенно выражают свою точку зрения, не оскорбляя никого. Они верят в то, что говорят, и тщательно формулируют свое мнение; они никогда не позволяют втянуть себя в словесную перепалку и действуют корректно даже в самой напряженной ситуации.

У лидеров, которые сформулировали свои ценности и убеждения (см. главу 5), не возникнет проблем с настойчивостью, потому что они уже четко представляют себе убеждения, которые мотивируют их поведение, и знают, как выразить свои принципы в позитивном ключе. Они развивают позитивное мышление.

Настойчивость, как многие навыки харизматичной личности, не принесет успеха сама по себе, но, поверьте, что настойчивые лидеры пользуются таким уважением, какое другим и не снилось.

Многие менеджеры, с которыми я общаюсь, путают уверенность и настойчивость с доминированием, которое оказывает крайне деструктивное влияние на динамику работы команды. Настойчивость, а не агрессивность, и твердая позиция производят впечатление харизмы и, следовательно, создают образ человека, которому под силу повлиять на обстоятельства.

Чек-лист по настойчивости

- Вы всегда занимаете твердую позицию по вопросам, которые важны для вас и вашей команды?
- Вы защищаете членов команды, когда это необходимо?
- Вы всегда сообщаете команде свое мнение по важным вопросам?

- Вы всегда проявляете уважение к людям, когда выражаете свою точку зрения?
- Вы когда-нибудь позволяете себе проявить открытую агрессию или враждебность к членам команды?
- Вы избегаете конфликтных разговоров?
- Вы когда-нибудь реагируете на ситуации сарказмом или иронией вместо высказывания четкой и ясной точки зрения?
- Вы умеете говорить «нет» себе или команде, когда это необходимо?
- Вы готовы извиниться за свои ошибки?
- Вы поощряете вежливость и корректность в общении с сотрудниками и клиентами?
- Вы анализируете важные вопросы и формулируете по ним четкую позицию заранее?

Глава 14

Пятый навык сильной личности: невербальное поведение соответственно ситуации

Лидеру негде укрыться от пристального внимания членов команды. Стоит вам нахмуриться, поджать губы – они истолкуют это по-своему, и вы уже не сможете изменить их мнение.

Много лет назад, когда я работал в газете *The Star* в Йоханнесбурге, мне посчастливилось познакомиться с потрясающим человеком – Доном Маттерой, помощником редактора. Ему не разрешалось работать журналистом и писать статьи, потому что он был «неудобным». Южно-африканское правительство не одобряло его активистских взглядов, посадило под домашний арест, запретило публиковаться и высказываться на публике. По особому разрешению ему позволили работать в *The Star*, но только в качестве редактора чужих материалов. Сейчас он один из самых известных и уважаемых писателей и поэтов страны и, несмотря на то что ему уже за восемьдесят, всё еще принимает активное участие в общественных программах.

Работа в ежедневных газетах имеет свои особенности: мне и моим коллегам было очень тяжело соблюдать сроки и писать материалы к определенному дедлайну. Сдав свои статьи, мы собирались за чашкой чая и снимали стресс шутками и смешными историями. Чувство юмора всегда помогало успокоиться и подготовиться к тому, чтобы начать всё заново и успеть к следующему дедлайну. Дон Маттера часто был главным источником шуток и веселья: непревзойденный пародист, он обладал даром наблюдательности и потрясающим воображением. Мы хохотали до слез, глядя, как он изображает коллег, – безошибочно точно и уморительно, хоть и немного утрируя.

Но однажды Дон стал изображать кого-то из коллег, а я не смог угадать кого. Вокруг все надрывались от смеха, и я решил, что они знакомы с этим человеком, а я еще нет. Мне никак не удавалось понять, о ком речь, и это вызывало еще больше смеха. Дон встал, задрал подбородок, потом покрутил головой, глядя на потолок. И вдруг меня как громом поразило – ведь он изображает меня, а я никак не могу себя узнать!

Оказалось, что у меня появилась привычка оттягивать воротник, дергая подбородок вверх и в стороны, когда я размышлял или задумывался. Я даже не подозревал об этой привычке, но она была настолько яркой, что все сразу узнали меня. Один из коллег сказал, что, когда я так делаю, все знают – лучше меня не беспокоить: я очень занят и вряд ли обрадуюсь, если меня оторвут от работы. Интересный опыт – взглянуть на себя глазами других людей!

Нет спасения от пристального внимания

Одно из важнейших правил, которые следует запомнить лидеру, – вы постоянно находитесь под пристальным вниманием ваших сотрудников, и почти все свои суждения и выводы они делают, обращая внимание на ваше невербальное поведение, а не на слова. Вы далеко не всегда осознаете, какие сигналы посылаете. Следовательно, чтобы стать по-настоящему харизматичным лидером, нужно отслеживать язык тела – свой и окружающих вас людей. Невербальное общение демонстрирует наши истинные чувства, поэтому крайне важно также владеть своими эмоциями, если вы не хотите, чтобы ваши невербальные сигналы противоречили словам. Как вы держите голову, куда кладете руки, скрещиваете их или нет – всё это посылает сигналы не только коллегам, но иногда и вам самим.

Лидеру негде укрыться от пристального внимания членов команды. Стоит вам нахмуриться, поджать губы – они истолкуют это по-своему, и вы уже не сможете изменить их мне-

ние. Некоторые генеральные директора, у которых я брал интервью для моих книг, постоянно следят за своей походкой в офисе. Горький опыт научил их тому, что коллеги переживают и даже паникуют, если они пройдут мимо них, спрятав руки в карманы и нахмурившись. Уже через несколько дней вся компания будет обсуждать слухи о закрытии или сокращениях, и всё потому, что начальство не следит за своими невербальными сообщениями. Один руководитель даже признался, что ему пришлось объяснить всем сотрудникам, что, когда он думает, у него делается хмурое, мрачное лицо, для него это естественно, и не нужно искать в этом негативные сигналы.

Контролируйте язык тела

Перечислим, как можно контролировать свой язык тела, чтобы стать харизматичным лидером.

1. Управляйте эмоциями

Первый урок невербального общения – совладать со своими эмоциями и разобраться, что вы чувствуете. Ваше эмоциональное состояние может отразиться в сгорбленной позе, скрещенных руках и нервном постукивании пальцами по столу. Лучше осознанно принять открытую и доброжелательную позу, чтобы людям хотелось общаться с вами. Если вы испытываете стресс, делайте глубокие вдохи и выдохи в течение десяти минут. Это помогает.

Выбрав позитивный язык тела, вы посылаете сигналы в свой собственный мозг, и они помогают изменить ваше эмоциональное состояние. Думаю, вполне возможно повлиять на свои чувства и настроение, если изменить то, как вы сидите или стоите. Если вы устали, не позволяйте себе сутулиться за столом. Сядьте прямо. Так вы сообщите мозгу, что у вас еще полно сил и вы готовы выполнить необходимую работу. Сутулая поза производит прямо противоположный эффект. Улыбка поднимает настроение и стимулирует выработку гормона счастья – серотонина.

2. Волшебная сила улыбки

Мне приходится часто напоминать лидерам, которых я консультирую, что нужно улыбаться. Улыбка преображает лицо, она способствует общению и позитивному настрою. У лидера повышается настроение, а окружающие чувствуют себя спокойно и непринужденно. Удивительно, как часто мы забываем улыбаться. Улыбка подчеркивает открытость и доверие, если, конечно, она уместна и вы не улыбаетесь как сумасшедший, распугивая людей. Улыбка должна быть максимально естественной, и это будет заметно, потому что искренняя улыбка вызывает характерные морщинки вокруг глаз. Когда вы улыбаетесь только губами, это говорит о неискренности. Естественная улыбка влияет на настроение окружающих людей и их отношение к вам.

Всегда старайтесь смотреть людям в глаза и обращаться лично к каждому, даже когда выступаете со сцены перед большой аудиторией. Зрительный контакт – позитивный сигнал, который укрепляет доверие. Однако не перегибайте палку: слишком много зрительного контакта смущает и беспокоит людей, так что важно найти баланс.

Людям нравится, когда их слышат и слушают, поэтому еще один позитивный невербальный сигнал – наклониться вперед и чуть повернуть голову, слушая своих сотрудников. Чаше кивайте, но не слишком активно, иначе вы покажетесь взволнованным. Старайтесь выбирать открытую позу и следите за тем, чтобы не скрещивать руки и не класть их за голову (признак высокомерия, а также риск продемонстрировать мокрые подмышки).

3. Жестикулируйте, но без агрессии

Во время разговора не забывайте о руках, пусть ваши жесты будут такими же экспрессивными, как и слова, но избегайте агрессивных движений – рубящих жестов или тыканья пальцем в людей. Не прячьте руки за спиной и в карманы. Следите также за ногами, поскольку поза «нога на ногу» или беспокойное топание посылают негативный сигнал. Постарайтесь не ерзать, так как это признак взвинченности. Эмоциональное лицо при неподвижных руках и ногах демонстрирует самообладание и интерес. И не забывайте о крепком, теплом рукопожатии; не трясите руку и не сжимайте слишком сильно, если не хотите показаться самонадеянным и напыщенным.

Грамотно используйте пространство. Для лидера лучше занять как можно больше пространства, демонстрируя уверенность и спокойствие, но не нарушайте чужое пространство и следите за личной границей людей. Стоя в группе, всегда старайтесь привлечь к себе людей, не поворачивайтесь к кому-либо спиной.

Следите за голосом и используйте его осознанно. Слишком высокий тон, и вы близки к истерике. Сильный, глубокий голос от диафрагмы – идеальный вариант. Темп речи тоже важен, потому что слишком быстрая речь зачастую является признаком того, что вы нервничаете, особенно когда вы на сцене. (К тому же, если говорить слишком быстро, вам не хватит дыхания, а из-за этого вы будете нервничать еще больше, и даже голос будет дрожать из-за нехватки кислорода.)

Старайтесь также незаметно копировать язык тела окружающих; однако если ваш собеседник злится или ведет себя настороженно, лучше вообще отказаться от этой идеи. Когда вы копируете язык тела своего сотрудника, вы создаете непринужденную атмосферу и показываете свой интерес к нему.

Никогда не забывайте, что лицо и тело играют важнейшую роль в общении, поэтому нужно отслеживать невербальное поведение ваших собеседников. Поддерживают ли они зрительный контакт? Насколько они подозрительны и закрыты?

4. О чем говорит ваша одежда?

Обратите также внимание на сигналы, которые вы посылаете своей манерой одеваться и внешним видом в целом. Игроки в покер, к примеру, следят, насколько аккуратно лежат фишки у соперников, – это показывает, насколько точно они мыслят. Неопрятная одежда говорит не в вашу пользу, так что вы должны быть одеты безукоризненно. Неважно, где вы работаете, – в офисе, где принята официальная, строгая форма одежды, или же в организации, где допустим неформальный, свободный стиль. Главное, одеваться с умом. Если своим внешним видом вы показываете безразличие к такой глупости, как одежда, сотрудники воспримут это совсем не так, как вам хотелось бы.

Помню, один лидер рассказал мне, как его жена стала покупать ему рубашки с длинными рукавами и двойными манжетами. Через неделю или две он заметил, что многие его сотрудники стали носить точно такие же рубашки с двойными манжетами. Раньше он даже не подозревал, что команда берет пример с его манеры одеваться. Другие лидеры рассказывали, что уделяют особое внимание чистой обуви своих сотрудников, чистым ногтям и волосам, и что соискатели, которые не обращают внимания на эти детали, не имеют шанса получить работу.

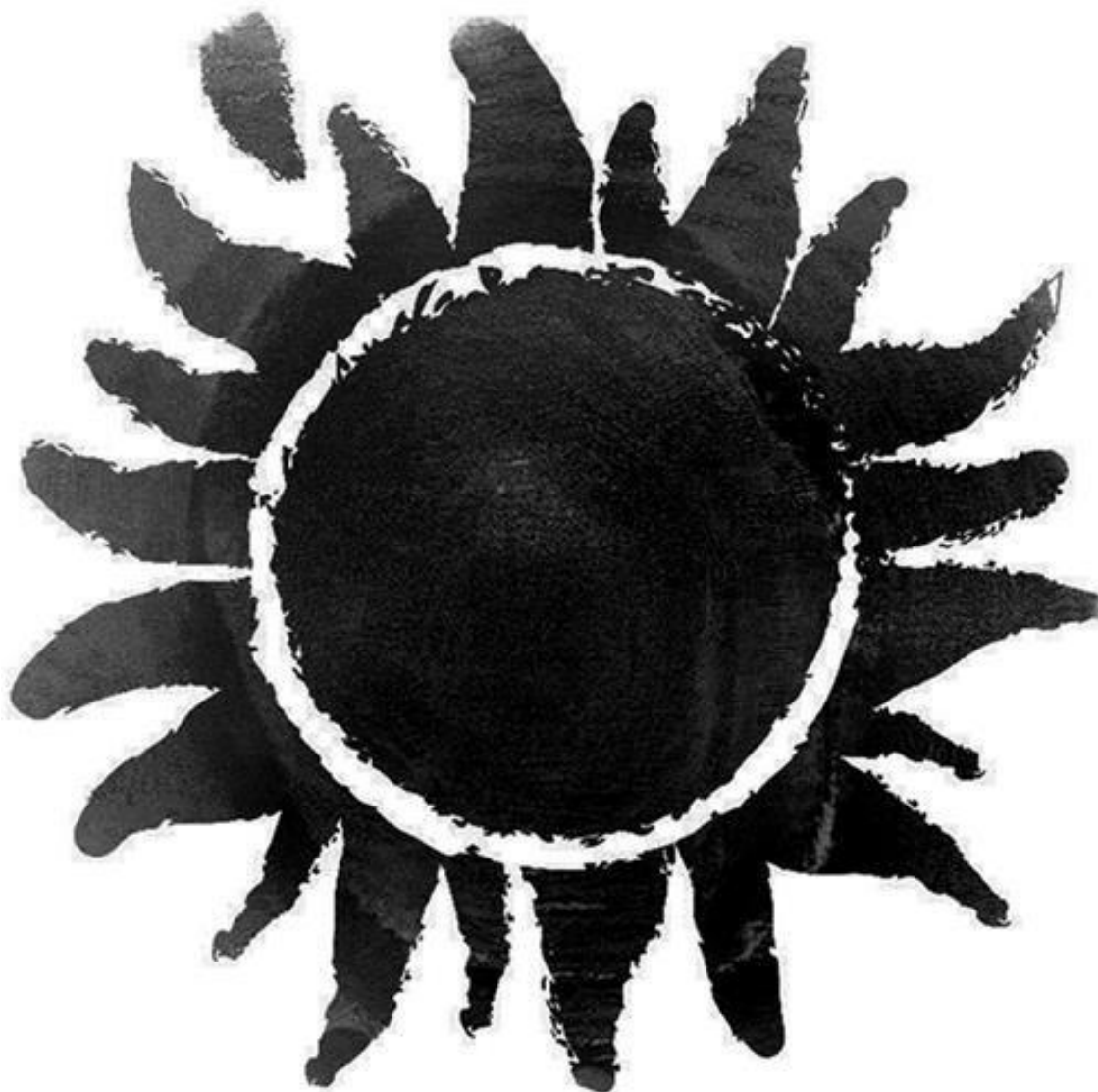
Наконец, пусть вас чему-то научит мой униженный опыт в *The Star*, когда я не догадался, что пародируют меня. Спросите ваших коллег и членов команды, какие сигналы они улавливают от вас на невербальном уровне. Спросите про нервные привычки, которые они у вас замечают, и как они их трактуют. Попросите помочь вам потренировать невербальный язык

для презентации. Если у вас нет такого доверенного человека, запишите себя на смартфон, затем выключите звук и посмотрите запись – какие сигналы вы посылаете аудитории. Наверняка вы удивитесь, даже если вы уверены, что блестяще владеете языком тела. Харизматичные лидеры понимают, что могут выстроить свой личный бренд, добиться доверия и создать крепкие отношения, улучшив качество невербального общения. Ваши мимика и язык тела могут подчеркнуть или опровергнуть то, что вы говорите: обратите на это внимание и используйте с пользой для себя. Помните, что харизматичные лидеры искренне любят то, чем они занимаются, и проявляют это во всем, что они делают. И это невероятно заразительно. Они общаются в позитивном ключе, демонстрируют оптимизм – улыбаются, энергично ходят, стоят выпрямившись.

Вы используете свой язык тела с максимальной пользой? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- Вы часто напоминаете себе о том, что посылаете определенные сигналы посредством языка тела и своего внешнего вида?
- Вы осознанно используете свою позу, чтобы посылать определенные сигналы себе и совладать со своими эмоциями?
- Вы часто улыбаетесь?
- Вы достаточно активно поддерживаете зрительный контакт?
- Вы замечаете, когда «поведение» ваших рук и ног говорит о взволнованности и раздражительности?
- Даже не общаясь с персоналом напрямую, вы всегда помните, что они наблюдают за каждым вашим движением и придают ему значение?
- Вы следите за языком тела своих сотрудников, чтобы знать, что они чувствуют?

Часть четвертая. Доброжелательность



Глава 15

Результаты работы зависят от настроения людей

У каждого лидера есть отличный эмоциональный почерк, который оставляет отпечаток на всех людях, с которыми они общаются. Этот эмоциональный почерк – один из самых эффективных инструментов мотивации. Чувства, которые остаются у людей после общения с вами, определяют их мотивацию, что, в свою очередь, определяет результативность вашей команды.

Наблюдать за Лойс одно удовольствие. Она управляющий директор агентства, где работают 60 человек, и каждое утро она начинает с того, что полчаса общается с сотрудниками. Я ее коуч, поэтому я знаю, что она поручает своему секретарю выстроить рабочий график таким образом, чтобы у нее не было никаких встреч до 9 утра. Она всегда приезжает на работу около 8:15, чтобы поболтать с теми сотрудниками, которые тоже любят начинать день пораньше. Она

спрашивает, как продвигается работа, как они себя чувствуют, и внимательно слушает ответы. Она знает их имена и имена их супруг/супругов и детей. Она знает, с какими проблемами они сталкиваются на работе и дома. Она спрашивает, чем она может помочь и чего им не хватает, чтобы справиться с проблемами. Если она не может сразу ответить на вопрос или выполнить просьбу, она записывает и обещает скоро вернуться с решением. Она хвалит их за проделанную работу и всегда старается наладить плодотворное общение между членами команды. Когда люди заходят в офис, она обязательно здоровается и общается с каждым по очереди.

К тому времени как она возвращается к своему рабочему столу, почти все сотрудники офиса улыбаются. Она воодушевила их, порадовала своим вниманием и в целом оказала положительное влияние благодаря своей общительной натуре. Она настоящий профессионал. Хотя так было не всегда. Лойс – человек вдумчивый, глубокомысленный, и если она не следит за своим поведением, она может показаться отстраненной и замкнутой, поглощенной своими мыслями. Она научилась быть доброжелательной и очаровательной и так часто тренировалась, что это переросло в привычку. Она немногословна, поэтому предпочитает слушать, а не говорить. Она редко шутит, но часто смеется в ответ на шутки других людей. Это общение посвящено не ей, а им. Она убеждена: самое важное, что может сделать лидер, – дать людям почувствовать, что их ценят, уважают и что они занимаются важным делом, поэтому она уделяет много времени и сил именно этой задаче.

Подумайте, как вы влияете на окружающих

Как вы думаете, какие чувства вы вызываете у окружающих? Они нервничают в вашем присутствии? Им тревожно? Вы вдохновляете их? Или раздражаете? Наводите тоску? Вы когда-нибудь задумывались об этом? Скорее всего, вы не сможете со стопроцентной уверенностью сказать, как именно вы воздействуете на людей.

В следующий раз, когда будете в офисе, оглянитесь вокруг и выберите одного человека. Подумайте, какие чувства он вызывает у *вас*? Затем выберите другого сотрудника или представьте коллегу/босса. Как они влияют на вас? С некоторыми людьми вам всегда приятно общаться, и они всегда поднимают вам настроение. Но есть и такие, которые не приносят ничего кроме раздражения и разочарования. У каждого человека свой эмоциональный почерк, причем, если задуматься, узнаваемый. После общения с ним у вас останется послевкусие, позитивное или негативное, определенный эмоциональный отпечаток.

К сожалению, слишком редко лидеры уделяют своему эмоциональному почерку столько же внимания, сколько письменному. При этом эмоциональный почерк – один из сильнейших инструментов мотивации. Чувства, которые вы вызываете у окружающих, определяют их мотивацию, которая, в свою очередь, определяет результативность всей команды. По сути, для сотрудников нет ничего более важного в поведении менеджера, чем это. Если лидер внушает своим людям, что их уважают, ценят, что им доверяют, что они – часть команды и работают над общей целью, его команда всегда добьется более высоких результатов. Лидеры эффективны, потому что они аффективны.

Аффективность ради эффективности

Не путайте эти два слова, у них совершенно разное значение. Аффективным называют то, что подверглось влиянию эмоций, стало результатом эмоций или выражает эмоции. Эффективность – достижение желаемых результатов.

Как лидер, вы должны быть аффективным, чтобы быть эффективным. Чувства, которые вы внушаете членам команды, безусловно, влияют на то, как они работают. Нужно следить за этим, несмотря на ваше личное настроение. Харизматичные лидеры – мастера самоконтроля и

блестяще владеют своими эмоциями. Они проявляют теплоту и доброжелательность к команде, даже если им самим плохо. Они понимают, что чувства других людей важнее, чем их чувства, поэтому они стараются проявлять позитивное аффективное присутствие. Напротив, плохие менеджеры не обращают внимания на то, что эмоции заразительны, и им все равно, как их собственное эмоциональное состояние влияет на окружающих. Они проявляют только негативное аффективное присутствие.

Чтобы развивать навык доброжелательности, лидеры должны поработать над способностями, которые помогут им общаться, привлекать внимание, ценить людей, проявлять инклюзивность и уважение. Если вы – общительный, доброжелательный человек, вы будете привлекать людей и легко создадите непринужденную атмосферу, чтобы им было комфортно в вашем присутствии. Внимание, умение слушать и эмпатия показывают, что они важны для вас и что вам интересно узнать их мнение. Научившись ценить людей, вы сможете проявлять к ним уважение, которого они заслуживают и ждут. Инклюзивность – это умение сплотить команду, чтобы каждый человек *без исключения* чувствовал себя частью коллектива; это умение строить прочные отношения и сильную культуру. Когда люди чувствуют, что их ценят и уважают, что они часть команды и что их идеи и мнения важны, их уровень личной мотивации взлетает до небес.

Чтобы проявлять доброжелательность и *аффективное* присутствие, лидеры должны:

- 1) быть притягательными – см. главу 16;
- 2) научиться слушать внимательно, с эмпатией – см. главу 17;
- 3) уважать людей – см. главу 18;
- 4) ценить людей – см. главу 19;
- 5) соблюдать принцип инклюзивности – см. главу 20.

Сотрудники считают умение слушать одним из важнейших навыков лидера, но большинство сотрудников дают своему начальству довольно низкую оценку по этому навыку. Напротив, лидеры оценивают себя довольно высоко. К тому же большинство сотрудников считают, что крайне редко получают признание, которого заслуживают за хорошую работу, и что менеджерам сложно хвалить их. Более того, многие говорят, что на работе к ним часто проявляют неуважение, поэтому они злятся и теряют мотивацию. Все эти проблемы легко решить, если менеджеры обратят внимание на то, что необходимо исправить, и будут практиковаться в этом направлении.

Глава 16

Первый навык доброжелательности: притягательность

Чтобы привлекать внимание, нужно присутствовать здесь и сейчас, сосредоточиться на людях и интересоваться ими. Харизматичные лидеры рады вас видеть, они наслаждаются общением с вами, и их позитивный настрой воодушевляет окружающих.

Самые притягательные люди, каких я знаю, всегда интересуются мной больше, чем я ими. Они подходят ко мне, и я вижу по их улыбке, что они хотят лучше узнать меня или просто рады снова видеть меня. Они показывают, что я им интересен. И это меня привлекает.

Как и все навыки, перечисленные в этой книге, этот навык не требует кардинальной трансформации вашей личности, но тут важно проявить осознанность и готовность практиковать новые типы поведения. Притягательность начинается задолго до самого общения – с вашего настроения, с правильного мышления.

Убедите себя, что эти люди вам интересны и вы хотите узнать их поближе. Убедите себя, что каждый из них может чему-то вас научить. Ваша задача – выяснить чему. Для этого нужно проявить присутствие, сосредоточенность и интерес. Убедите себя, что вы рады их видеть, потому что вам интересно, что они скажут. Сделайте это, и все сразу это заметят – по языку тела, по вашей улыбке, по рукопожатию и настроению. Если вы не хотите общаться с ними и не собираетесь менять свой настрой, это тоже будет заметно.

Ваши сотрудники – это ваши гости

Считайте, что все люди – гости в вашем доме. Вы заботитесь об их нуждах? Если вы воспринимаете их как гостей, а не как посторонние, нежелательные элементы, это будет заметно по вашему лицу. Если считать человека «гостем», а не «трудным случаем», вы будете излучать дружелюбие и произведете благоприятное впечатление на окружающих. Как вы знаете, мнение о человеке складывается уже в первые секунды общения, будь то первая встреча или сто первая, и тут учитываются все визуальные сигналы, которые можно считывать. Все мы знаем, каково это, когда в команде есть неприятные сотрудники, но именно в этом случае нужно больше всего стараться, чтобы наладить с ними отношения. Так легко показать свое разочарование и раздражение. Но это лишь усугубит ситуацию, и неприятный человек станет еще неприятнее.

Если вы считаете себя хозяином дома, то вежливость для вас превыше всего. Вы пытаетесь прогнозировать потребности «гостей», чтобы показать заботу. Можно сказать: «Я много размышлял о презентации, которая у тебя намечена на завтра, и решил, что эта статья тебя заинтересует». Всегда проявляйте учтивость и предупредительность – терпеть не могу, когда меня отрывают от работы и не уважают то, чем я занимаюсь. Меня восхищают люди, которые, позвонив мне, спрашивают, есть ли у меня пара минут, чтобы помочь им с проблемой, или лучше перезвонить позже. Это показывает, что они уважают меня и мое время. Это показывает, что они вежливы и корректны, и с ними я буду намного сговорчивее и доброжелательнее.

Харизматичные лидеры стараются быть доступными. Они радуются, когда видят своих сотрудников, и обращаются с ними как с равными. Они из кожи вон лезут, чтобы показать, насколько сотрудники важны для компании, а если встречаются с человеком впервые, обязательно показывают, какое это для них радостное событие. Они ждут от этого общения только позитивных моментов, и это видно. Они всегда стараются разглядеть что-то хорошее в своей команде, ищут сильные стороны, таланты – и чаще находят их. Приветствуя сотруд-

ника, с которым он виделся почти каждый день на протяжении пяти лет, харизматичный лидер искренне интересуется его самочувствием и работой. Напротив, лидер, который начинает общение с пересказа неприятных слухов или критических замечаний, вряд ли произведет приятное впечатление. Нам не нужно прилагать усилий, чтобы разглядеть неприятные, раздражающие моменты, – так уж мы устроены, – а чтобы разглядеть позитивные моменты, нужно постараться.

Всё сводится к вашему настрою. Если сказать себе: «Я ни на что не буду отвлекаться, буду внимательно слушать», так оно и будет. Когда вы настраиваете себя на доброжелательность, так оно и получается. Если вы поведете себя доброжелательно, даже когда вам не хочется, вы постепенно начнете чувствовать доброжелательность. Если вы проявляете интерес к людям и задаете им нешаблонные вопросы, вы вскоре почувствуете настоящий интерес. В этом вся суть притягательности и обаятельности. Когда вы подходите к человеку, постарайтесь оценить его язык тела и угадать, в каком он настроении. Возможно, это поможет начать разговор. Попробуйте настроиться на его волну еще до того, как вы произнесете первое слово.

Если вы встречаетесь с человеком впервые, используйте его имя в разговоре как можно раньше, а потом как можно чаще. Я стараюсь это делать, потому что я ужасно плохо запоминаю имена. Это не всегда легко, особенно когда общаются несколько человек, поэтому я сразу признаюсь, что забыл имя, и прошу повторить. Тот факт, что я хочу запомнить их имена, помогает им простить меня и повторить свое имя, которое со второго раза я наверняка запомню. Сотрудников приветствуйте по имени. Это важно, потому что нам нравится, когда на нас обращают внимание, и наше имя играет в этом не последнюю роль.

Обратитесь по имени и сделайте комплимент

Обратившись к человеку по имени, постарайтесь сразу же сделать ему комплимент или выразить уважение. «Я много размышлял о работе, которую вы проделали, и должен сказать, она меня впечатлила. Вы помогли нам увеличить продажи в разы». Комплимент должен быть конкретным, иначе в нем нет смысла, и даже с незнакомыми людьми его можно использовать, чтобы завязать общение. «Мне так нравится ваша сумка, где вы ее купили? Мне бы хотелось подарить такую же супруге». С незнакомыми людьми нельзя фамильярничать, но если похвалить их одежду или аксессуар, то вы хвалите их вкус, – а это удачное начало для разговора. Вы показываете, что заметили деталь его гардероба или другую особенность, то есть вы внимательны. (Если комплимент делают вам, выразите благодарность, не игнорируйте.) Если не можете придумать комплимент, скажите, как вы рады видеть человека или познакомиться с ним. Или скажите, что вы слышали о нем много хорошего. Главное, создать атмосферу доброжелательности.

Проявите капельку уязвимости, это только способствует вашему обаянию. С эмоциональной точки зрения задача непростая, но обаятельные и общительные люди не боятся открытости. Харизматичные лидеры не нуждаются в чужом одобрении, поэтому они не стараются казаться совершенными. (По сути, они прекрасно осознают тот факт, что идеальные люди вызывают гораздо меньше симпатии.) Попросите помочь – например, показать, где бар или гардероб. Спросите, знают ли они, что запланировано на вечер. В разговоре с членом команды не бойтесь обнаружить недостатки своего характера или другие слабости. Скажите, что вам нужна их помощь в важном деле. Сотрудников больше привлекают лидеры, которые показывают свою уязвимость и человечность.

Всегда уделяйте людям безраздельное внимание и поддерживайте зрительный контакт. Люди сразу видят фальшь, так что ваш интерес и присутствие должны быть искренними. Если ваши глаза бегают по всей комнате, вы демонстрируете полное отсутствие интереса. Переверните глаза на собеседника и смягчите свой взгляд. Представьте, какой он у вас, когда вы смот-

рите на любимого человека с добротой и нежностью. Думаю, вам понятно. Чтобы облегчить себе задачу, улыбнитесь, но искренне. Только искренняя улыбка вызывает морщинки вокруг глаз, расслабляет мышцы и делает взгляд добрее. Вложите теплоту в свой голос и задайте собеседнику несколько вопросов. Тон вашего голоса должен отражать доброту и дружелюбие, согретые улыбкой. Это особенно актуально для телефонного разговора, когда человек не видит вас.

Счастливые люди обладают естественной харизмой. Они радуются каждому дню, это заметно и привлекательно. Когда они наслаждаются своей работой или тем, что им рассказывают коллеги, их позитивный опыт неминуемо оказывает влияние на окружающих.

Первые несколько секунд общения многое значат. Всегда старайтесь оставить позитивный эмоциональный отпечаток, даже если разговор продлится недолго.

Ваш чек-лист

- Вы осознаете, что у вас есть определенный эмоциональный почерк? Вы всегда замечаете, в каком настроении люди остаются после общения с вами?
- Вы стараетесь быть доброжелательным? Вы улыбаетесь, вы открыты для общения, своей позой вы показываете интерес к тому, что вам говорят?
- Вы настраиваетесь на позитивную волну перед встречей с новыми людьми или общением со своей командой?
- Вы представляете себя радушным хозяином в каждой ситуации – заботитесь о нуждах и чувствах «гостей»?
- Вы стараетесь сделать людям комплимент при встрече?
- Вы стремитесь запомнить имена и использовать их в общении?
- Вы стараетесь излучать радость при встрече с новыми людьми или членами своей команды?
- Вы готовы показать свои недостатки/уязвимость или попросить о помощи?

Глава 17

Второй навык доброжелательности: умение слушать внимательно, с эмпатией

Иногда достаточно выслушать человека, чтобы вдохновить его. Если лидер умеет слушать, сотрудники чувствуют, что их ценят, – а это ключевой фактор мотивации. Ни один лидер не может быть доброжелательным и аффективным без умения слушать. Однако слушать – значит не только понимать сказанное...

Харизматичные лидеры целенаправленно строят отношения с людьми и уделяют им безраздельное внимание. Этот навык требует особых усилий: придется постараться, чтобы преодолеть врожденные склонности, которые мешают нам слушать. Мы легко отвлекаемся. Мы хотим вставить свое слово, поэтому перебиваем собеседника. А если не перебиваем, то обдумываем то, что сказать самим, и ждем, когда человек закончит свою мысль, вместо того чтобы внимательно слушать его. Мы нетерпеливы и раздражительны. Мы делаем поспешные выводы о собеседнике, и эти выводы мешают услышать, что он хочет сказать на самом деле. Мы самовлюбленные и говорим больше, чем слушаем; мы злимся, когда слышим то, что нам не нравится.

Может, мы и слушаем, но нас больше интересует содержание, чем вкладываемые в него чувства. Мы не пытаемся наблюдать за языком тела и иногда просто смотрим в пространство. Или слушаем и всё время молчим, не выражая на лице никаких эмоций, в том числе не показывая, что действительно поняли собеседника. А потом спешим предложить решения. И уж точно не интересуемся его переживаниями.

Всем нам знакома ситуация, когда нас не слушают, когда нами не интересуются. Это оставляет сильный эмоциональный отпечаток, причем далеко не самый позитивный. Если собеседник ваш начальник и разговор с ним вызвал у вас разочарование и обиду, уровень мотивации и вовлеченности снизится в разы. Чувства ответственности, вовлеченности и значимости вашей работы тоже пострадают. В итоге вы ограничитесь лишь необходимым минимумом, вместо того чтобы выложиться на все сто.

Разница между выполнением стандартных требований и желанием проявить инициативу и прыгнуть выше головы – разница между приемлемым уровнем и выдающимся результатом. Для этого и нужно харизматичное лидерство – чтобы преодолеть этот разрыв.

Иногда достаточно выслушать человека, чтобы вдохновить его. Умение слушать уничтожает преграды, помогает выбрать удачные идеи, воодушевляет и создает атмосферу, где люди могут высказаться без страха. Они чувствуют сплоченность. Они чувствуют, что их ценят. Они чувствуют, что их слушают. Даже если вы не согласны, покажите, что поняли их, и они спокойно выслушают, почему вы отказываетесь от их предложения. Выслушав их, проявив понимание и уважение, даже если вы не согласны, вы заслужите право тоже быть выслушанным.

Слушательское соглашение

Вот что я называю слушательским соглашением: я должен сначала выслушать и понять человека, прежде чем самому заговорить и рассчитывать на понимание. Когда лидеры нарушают это соглашение, они вызывают у сотрудников негативные эмоции. Большинство лидеров считают, что умеют слушать, хотя сотрудники оценивают их довольно низко по этому показателю. Почему? Важно, чувствует ли сотрудник, что его слушают. Ведь проблема не в том, чтобы понять сказанное, хотя именно по этому критерию большинство лидеров оценивают свои слу-

шательские навыки. Лидеры – люди умные, поэтому они и стали лидерами. Они быстро и точно понимают, что им говорят. И перебивают. Они предлагают решения, увлекаются коучингом. Им неважно, считает ли человек, что его выслушали. А ведь именно это нужно сотрудникам. Поэтому прежде всего вы должны запомнить: сотрудники хотят знать, что их выслушали, что их точку зрения поняли и оценили по достоинству.

Для этого харизматичные люди проявляют эмпатию. Почему? Потому что они знают, что эмпатия – основа, на которой держатся отношения с людьми. Эмпатия позволяет понять, сумели ли вы повлиять на людей. Она позволяет понять их точку зрения и как строить с ними общение. Без эмпатии невозможно создать команду, невозможно добиться доверия и невозможно внушить людям, что их признают и поддерживают.

Эмпатия – это умение считывать эмоции человека и проникнуться его видением. Невозможно научиться слушать, если вам не хватает эмпатии. Эмпатия укрепляет доверие, что ведет к открытому и честному общению, что, в свою очередь, помогает решать конфликты, стимулировать конструктивные изменения и инновации.

Эмпатичные лидеры стараются понять людей и их чувства; они готовы действовать и помочь всем, чем могут. Они проявляют эмпатию, что называется, и в радости и в горе. Они радуются за людей, когда они хорошо выполняют работу или получают повышение либо степень/диплом. Они утешают тех, кто переживает непростой период на работе или дома. Они поддерживают людей, когда на их долю выпадает слишком много испытаний и трудностей.

Эмпатия – это не только умение слушать слова, это умение заглянуть в самое сердце человека. Что он чувствует? Почему он так реагирует? Каково быть на его месте? Эмпатия – это не согласие. Эмпатия – это сопереживание. Это умение отложить свои желания и мнения и постараться понять человека. Всегда стремитесь выяснить, на чем основываются новые идеи коллег, прежде чем объявлять их бестолковыми. Если не в самом предложении, то, возможно, в их мотивации вы найдете что-то ценное.

Прямая связь между эмпатией и коммерческим успехом

Существует прямая связь между эмпатией и коммерческим успехом. Лидеры, которые хорошо относятся к своим сотрудникам, знают их потребности и стараются удовлетворить их. Умение слушать – это активное внимание. Помните, вы не центр вселенной: слушайте собеседника и перестаньте волноваться о том, что вы ответите, когда придет ваша очередь вступить в разговор. Не отвлекайтесь, уберите смартфон и создайте непринужденную атмосферу, демонстрируя интерес к собеседнику.

Помните, что судить о человеке с первых его слов – значит лишить себя возможности выслушать его. Терпение важнее всего. Покажите, что вы слушаете, – кивайте, улыбайтесь, используйте мимику. Наблюдайте за языком тела собеседника, он красноречивее слов. Наклонитесь вперед и помните, что ваше лицо тоже о многом говорит собеседнику. При необходимости делайте записи, чтобы показать, насколько для вас важно то, что вы слышите.

Покажите, что понимаете эмоции, которые лежат в основе слов. «Вижу, эта идея вас воодушевила». Или «Вижу, вы расстроены из-за того, что произошло». Чтобы добиться взаимопонимания, поделитесь своими эмоциями – что бы вы почувствовали, если бы были на его месте. Если вам не ясно, какие эмоции испытывает собеседник, спросите его: «Как вы относитесь к этому? Что вы чувствуете?» Задавайте открытые или уточняющие вопросы. Умение слушать – это двусторонний процесс, и чем больше вы поощряете людей говорить, тем больше вы поймете то, что они говорят. Задавайте дополнительные вопросы, помогите собеседнику сформулировать мысль. Повторите то, что услышали, но не слово в слово, как попугай, а перефразируя. Так вы дадите ему возможность или подтвердить и развивать мысль дальше, или поправить вас, если вы поняли неверно.

Помните, что умение слушать с эмпатией – это когда вы показываете людям, что понимаете не только их идею или проблему, но и эмоциональный контент, который стоит за всем этим. Всегда резюмируйте то, что поняли, и поблагодарите собеседника, что он нашел время поделиться с вами своими мыслями. Ваша задача как лидера – строить отношения и добиваться доверия, поэтому, когда вы благодарите людей, даже если не видите никакой ценности в их словах, вы показываете, что уважаете их и цените – и это главное.

Наконец, всегда берите на себя ответственность за дальнейшие действия. Запишите для себя, что нужно вернуться к этому вопросу и объяснить, что вы сделали или не сделали. Люди всегда чувствуют больше интереса и вовлеченности, когда верят, что вы подумаете о сказанном и предпримите необходимые действия. Иногда придется объяснить, почему вы решили не предпринимать никаких действий (иначе вы покажетесь трусом), это поможет укрепить доверие и уважение.

В некоторых ситуациях приходится подталкивать собеседника к тому, чтобы он взглянул на проблему под другим углом. Это требует уточняющих вопросов, которые стимулируют новый подход, или же подсказок, которые открывают альтернативные пути решения проблемы. Когда вы поймете собеседника, можно выразить несогласие или отметить слабые места, недочеты, поощряя человека развить мысль и объяснить свою позицию. Принято считать, что общение – это когда мы говорим людям то, что им нужно знать. Но где гарантия, что они поняли нас? Те, кто умеет общаться, всегда проверяют, что их правильно поняли.

Неумение слушать мешает работать

Неумение слушать деструктивно для динамики работы команды и лишает лидера информации, которая нужна, чтобы понимать, что происходит, и эффективно управлять бизнесом. Вот почему так важно, чтобы лидеры понимали, насколько это токсично – демонстративно проявлять раздражение, услышав плохие новости. Если так вести себя, с вами перестанут общаться. Лучше покажите людям, как сильно вы хотите знать о том, что не в порядке. Чем быстрее вы это узнаете, тем быстрее вы начнете действовать.

Умение слушать важно не только в личном общении, один на один. Оно поощряет всю команду развиваться в этом направлении – учиться слушать клиентов, коллег и, особенно, членов своей команды. Неважно, интроверт вы или экстраверт; в любом случае вам нужно научиться слушать. Интровертам легче слушать, но сложнее делиться своим мнением во время общения. Экстравертам нравится делиться своим мнением, но им нужно постоянно следить за собой, чтобы не доминировать в разговоре.

Ни один лидер не может быть аффективным без умения слушать. Умение слушать – один из элементов процесса принятия решений, укрепления отношений, влияния, реализации изменений и многих других аспектов лидерства. Человек, который умеет слушать, слышит слова собеседника, понимает их смысл и то, насколько они важны для собеседника, и показывает свое понимание. Человек, который умеет слушать, обладает харизмой, потому что повышает самооценку людей.

Чек-лист по умению слушать

• Окружающие говорят вам, что вы умеете слушать? Если нет, то почему? Если не знаете, спросите их!

- Когда вы слушаете, вы:
 - перебиваете;
 - отвлекаетесь;
 - слушаете краем уха;
 - думаете, что сказать самому, и ждете, когда собеседник закончит;

- теряете терпение и показываете это;
- смотрите в пространство;
- не выражаете свои эмоции мимикой;
- не улавливаете эмоций за словами.
- Вы стараетесь показать людям, что внимательно выслушали их?
- Вы слушаете с эмпатией? Вы проявляете эмпатию и в радости и в горе?
- Вы резюмируете то, что услышали?
- Вы предпринимаете какие-либо действия, а затем сообщаете людям, что конкретно сделали?
- Если вы решили не действовать, вы объясняете почему?
- Вы поощряете команду учиться слушать?
- Вы любите узнавать плохие новости?

Глава 18

Третий навык доброжелательности: уважение

Некорректное поведение вредит результативности компании, поскольку ведет к убийственным последствиям, которые затрагивают весь персонал, затем клиентов и т. д. Харизматичные лидеры управляют своим гневом и делают всё возможное, чтобы сдерживать неподобающее поведение, всегда проявляя уважение ко всем, с кем они общаются.

Всем хочется, чтобы их уважали. Нам нужны два вида уважения. Мы хотим, чтобы нас уважали как людей, и мы хотим, чтобы нас уважали за наши достижения. Первый вид уважения заслуживают все в равной степени (инклюзивность). Второй вид уважения нужно заработать высокими результатами или особыми поступками. Подобное позитивное поведение достойно признания и похвалы – и хвалить нужно как можно чаще. К сожалению, сотрудники считают, что их начальники не выражают ни первого, ни второго типа уважения.

В итоге люди теряют интерес к работе, поскольку начальство относится к ним несправедливо и игнорирует их усилия. Это лишает мотивации, приводит к резкому падению результативности. Отсутствие уважения имеет разрушительные последствия.

Кристин Порат, доцент Школы бизнеса Макдона Джорджтаунского университета, – настоящий специалист по корректному поведению. Она считает, что грубость и неуважение, к сожалению, преобладают на работе, и, несмотря на век повышенной политической корректности, ситуация только ухудшается.

Она опросила тысячи людей, чтобы узнать, как к ним относятся на работе, и говорит, что лишь немногие организации признают проблему и предпринимают какие-либо действия для ее решения. Уважительное поведение считается важнейшим качеством менеджера. Мое собственное исследование, о котором мы подробнее поговорим в главе 36, показывает: хотя более 70 % менеджеров считают, что они уважают своих сотрудников, менее 40 % сотрудников согласны с этим. Если бы менеджеры улучшили свои результаты по этому показателю, они получили бы значительную выгоду – колоссальный скачок инициативности персонала.

Никогда не забывайте об учтивости и поощряйте уважение

Харизматичные лидеры всегда уважают коллег. Они подают пример. То есть не только сами никогда не обращаются с людьми неуважительно, но и другим не позволяют этого. Они сразу пресекают некорректное поведение. Они поощряют взаимное уважение и учтивость. Они всегда корректны, вежливы и доброжелательны. Даже когда им нужно сделать замечание сотруднику, они никогда не делают это публично и грубо.

Они поддерживают диверсификацию (увеличение разнообразия) персонала и считают, что диверсификация касается не только вопросов национальности, пола и религии, но и уважения к разным методам работы, личностным особенностям и возрасту. Они знают, что настоящая диверсификация помогает построить гибкие команды, потому что объединяет разные типы мышления и стимулирует беспрецедентное разнообразие идей, мнений и навыков.

При этом они понимают, что в таких командах люди часто смотрят на вещи по-разному, и могут возникнуть разногласия, поэтому лидер должен вмешиваться, когда это необходимо, следить за тем, чтобы каждый член команды пользовался уважением, проявлял профессионализм, и чтобы с ним было приятно общаться. Харизматичные менеджеры не допускают, чтобы кто-то остался без внимания; чтобы кто-то унижал коллег; чтобы кто-то заставлял других членов команды чувствовать себя никчемными и ненужными.

Вы стараетесь контролировать свой гнев и раздражительность на работе? Вы сдерживаете неуместные эмоциональные всплески и некорректное поведение?

Уважительность и учтивость на работе, как сложившаяся культура, дают бесценное преимущество – уменьшают вероятность возникновения стрессовых ситуаций, конфликтов и проблем команды, поскольку улучшают общение и сотрудничество. А это, в свою очередь, повышает продуктивность, гибкость и уровень инноваций.

Уважение также повышает удовлетворенность работой и вовлеченность команды. Оно позволяет сотрудникам чувствовать себя в безопасности и делать всё, что в их силах, ради достижения общей цели. Харизматичные лидеры всегда и ко всем проявляют уважение.

Обдумайте следующие вопросы.

- Вы всегда относитесь к людям учтиво, вежливо, по-доброму?
- Вы поощряете каждого члена команды выражать свое мнение и идеи уважительно и учтиво?
- Вы разбираете случаи оскорблений и харассмента (домогательств) незамедлительно и решительно?
- Вы следите за тем, чтобы ни вы, ни кто-либо из вашей команды никогда не оскорблял, не унижал и не подавлял коллег и их идеи?
- Вы ко всем относитесь одинаково и справедливо, независимо от их национальности, религии, пола, веса, возраста и личных качеств?
- Вы гарантируете всем людям равные возможности для участия в комитетах, специальных проектах, тренингах и программах развития?
- Вы следите за тем, что критиковать сотрудников нужно в личном общении, а хвалить публично?
- Вы уважительно относитесь к коллегам из других отделов компании, к клиентам и поставщикам? Ведь ваше поведение – пример для всей команды.

Глава 19

Четвертый навык доброжелательности: умение ценить людей

Когда нас хвалят, нам приятно, у нас поднимается настроение. Однако эта похвала должна быть заслуженной и конкретной. Слишком редко лидеры хвалят своих сотрудников, хотя позитивная обратная связь – завтрак чемпионов.

Уже больше тридцати лет я учу лидеров чаще хвалить людей. Задача непростая, скажу я вам, потому что многим лидерам тяжело хвалить людей или найти, за что похвалить. Думаю, это вызвано тем, что все они – люди энергичные и высокомотивированные, а значит, они считают, что до совершенства еще далеко и всё всегда можно улучшить. Именно это стремление сделало их лидерами, но именно из-за него им сложно найти, за что хвалить людей (так, например, некоторые учителя никогда не ставят оценку «отлично»). Они слишком заняты поиском того, что нужно исправить.

Как правило, лидерам не только тяжело хвалить, но и тяжело давать обратную связь. Я часто слышу, как менеджеры жалуются на бессонные ночи накануне оценочного разговора с сотрудником, особенно если этот сотрудник не дотягивает до необходимого уровня. Такая тревожность зачастую приводит к тому, что менеджеры вообще отказываются давать обратную связь. И позитивную, и негативную. Почему? Потому что они переживают, что если будут слишком много хвалить людей, то внушат им надежду на солидную прибавку к зарплате. Если же будут их критиковать, то рискуют нарваться на неловкую ситуацию: слезы, гневные ответы или хуже – уведомление из HR-отдела о том, что их обвиняют в агрессивном поведении или харассменте.

Как сказал Дейл Карнеги, известный автор книг по саморазвитию: «Критика – занятие бесплодное, поскольку вынуждает человека защищаться и, как правило, вызывает желание оправдываться. Критика опасна, поскольку ранит гордость и самолюбие, отравляет чувство значимости и провоцирует негодование». Вместо этого он предлагает всегда начинать с честной похвалы и признания заслуг. Дайте человеку возможность спасти лицо, а затем укажите на ошибки, но не напрямую, а опосредованно: задавайте наводящие вопросы, но не делайте заявлений. Сформулируйте ошибку так, будто ее легко исправить, и убедитесь, что ваш сотрудник будет рад сделать то, что вы предлагаете. Карнеги говорил: «Хвалите за малейшее достижение, хвалите за каждое улучшение». И еще: «Ожидайте от людей большего, чтобы им было, к чему стремиться».

Этому совету не один десяток лет, но к нему сложно что-либо добавить. Наш собственный опыт показывает, что нам нравится позитивная обратная связь и совершенно не нравится критика – если в ней нет никакой пользы, эмпатии и понимания.

Похвала стимулирует нейрохимические процессы, способствующие креативу

Похвала повышает самооценку и вовлеченность в работу, потому что стимулирует выработку дофамина – нейромедиатора, который отвечает за радость и удовольствие. Дофамин также способствует новаторскому мышлению и креативному решению проблем. Сплошная выгода, как ни взгляни. Однако этот эффект непродолжительный, поэтому самыми успешными

считаются те лидеры, которые дают обратную связь регулярно, хвалят за достижения и поощряют стремление к совершенству.

Когда менеджеры признают достижения своих сотрудников, они не только укрепляют доверие, но и добиваются более низкой текучести кадров и более высоких результатов. Однако есть одно условие. Похвала должна быть заслуженной, потому что пустая похвала не имеет никакого смысла – по сути, она даже разрушает доверие к лидеру и причиняет больше вреда, чем отсутствие похвалы.

Нам нужна позитивная обратная связь, которая вписывается в наше собственное представление о нашей работе. Нам не нужна критика, от которой нет никакой пользы. Нам нужно знать, что конкретно представляет собой альтернативный подход и почему он принесет более высокие результаты. Не нужно хвалить наши личностные особенности, хотя это тоже приятно слышать; намного больше нам нужен совет, связанный с конкретным поведением – желательным или нежелательным. Вместо того чтобы указывать на ошибки, объясните, что нужно сделать в следующий раз, причем подробно, – если вы действительно ждете улучшений.

«Вы прекрасно поработали над этим проектом» – слишком общая похвала, хотя именно так лидеры зачастую и хвалят своих сотрудников. Позитивная обратная связь должна быть конкретной и своевременной. Вместо этой абстрактной фразы выразитесь конкретнее. Ваша похвала произведет гораздо больше впечатления, если вы скажете: «Мне понравился ваш анализ причин, по которым покупатели больше не ходят в магазины. Мы почерпнули важную информацию для нашего торгового предложения. Так держать».

Харизматичные лидеры специально выискивают, за что похвалить людей, и это их интересует намного больше, чем ошибки и недочеты. Их похвала искренняя, от всего сердца, она частая и неоднобразная. Они обдумают, какую роль сыграл каждый член команды в выполнении задачи, и обязательно подчеркнут это. Похвала может быть выражена в разной форме: при личной встрече, или это будет публичное признание на собрании команды, или персональная записка от руки.

Хорошие лидеры создают культуру признания заслуг. Они поощряют сотрудников приводить примеры хорошо проделанной работы, чтобы можно было похвалить людей. Более того, они поощряют сотрудников хвалить друг друга. Они регулярно напоминают людям, каково это – быть победителем, и поощряют визуализировать эти моменты, чтобы было легче повторить их.

Хвалите безвестных героев

Легко признавать заслуги тех, кто всегда на виду, но аффективные лидеры стараются хвалить невоспетых героев – надежный, невидимый тыл – людей, благодаря которым команда достигает блестящих результатов, но сами они остаются в тени. Один из моих менеджеров всегда впечатлял меня тем, что навещался в IT-отдел после каждой презентации для нового клиента. Он хвалил сотрудников отдела за замечательную работу, рассказывал, что благодаря им презентация прошла без сучка, без задоринки. А когда он обращался в IT-отдел с особой просьбой, там были готовы ради него расшибиться в лепешку.

Секретарям в приемной он говорил, какое впечатление на клиентов производят их теплые приветствия и услужливость. И они с удвоенным рвением улыбались клиентам, когда те входили в наш офис. Я часто замечал, как он старается разобраться, кто из сотрудников добился успеха и почему их работа важна для компании. А потом шел и хвалил их.

Он также был прекрасным коучем для своей команды. Он никогда никого не критиковал и каждую оценку результатов работы начинал с похвалы. Затем предлагал сотрудникам высказаться по поводу того, как можно улучшить ситуацию. Зачастую он выражал несогласие с их мнением, утверждая, что они слишком строго себя судят, но при этом все равно побуждал их

совершенствоваться. И даже после обсуждения ошибок и неполадок сотрудники чувствовали благотворное влияние его похвалы.

Харизматичные лидеры ищут позитивные моменты. Они ищут сильные стороны в людях и стараются развивать их. Они объединяют таланты всех членов команды и следят за тем, чтобы команда знала о талантах каждого сотрудника. Когда находишь связь между хорошими результатами работы и талантом человека, похвала становится более весомой. К примеру: «Анна, я знаю, ты всегда была очень креативной. Твои иллюстрации вдохнули жизнь в нашу презентацию. Молодец, мы бы не выиграли тендер без тебя». Здесь три положительных момента: вы обратились к человеку по имени, отметили его таланты и своевременно привязали похвалу к конкретной работе.

Хорошие лидеры всегда подчеркивают связь между плодотворной работой и целью организации. Все мы хотим знать, что наша работа важна и мы не зря тратим силы и время. Больно смотреть, когда наши усилия остаются без внимания и без оценки результата. Когда похвала конкретна и связана с целью всей компании, это совершенно новый уровень обратной связи. К примеру: «Вы сегодня замечательно потрудились – нашли способ доставить эту деталь в отдел техподдержки. Это было важно. Если бы они не получили эту деталь вовремя, мы бы разочаровали нашего клиента и не справились бы со своей задачей – быть лучшей сервисной организацией в мире».

Конкретный, своевременный, искренний отзыв, связанный с талантами человека и целью организации, – это и есть наивысшая похвала.

Не будьте скоры на критику и не откладывайте похвалу. Большинство менеджеров считают, что команда работает лучше, если ее критиковать. Они катастрофически недооценивают силу позитивной поддержки. Однако спросите сотрудников, что они чувствуют, и они скажут, что слишком много негативной обратной связи уничтожает авторитет лидера в их глазах. Руководитель, который уважает их, признает их заслуги и поощряет их профессиональный рост, всегда получит наивысшую оценку.

Чек-лист по умению хвалить сотрудников

- Вы избегаете обратной связи, позитивной и негативной?
- Вы критикуете чаще, чем хвалите?
- Вы достаточно часто хвалите членов вашей команды?
- Вы даете конструктивную обратную связь, поднимая самооценку сотрудников?
- Вы постоянно ищете таланты, сильные стороны людей, их достижения, чтобы своевременно отметить их?
- Вы даете конкретный хвалебный отзыв?
- Ваша похвала связана с целью организации?
- Вы хвалите всех в равной степени и достаточно часто, даже непризнанных героев?
- Вы хвалите в личном общении или публично? Вы отправляете письма с похвалой?
- Вы поощряете культуру похвалы и признания?
- Вы ждете от людей высоких результатов и верите, что они справятся?

Глава 20

Пятый навык доброжелательности: инклюзивность

Харизматичные лидеры знают, что отношения – двигатель успеха, поэтому они соблюдают принцип инклюзивности во всех аспектах рабочего процесса. Они поощряют диверсификацию. Они поощряют вовлеченность всех членов команды. Они поощряют вовлеченность клиентов и поставщиков, зная, что чем больше людей с разными подходами и типами мышления задействованы в процессе, тем больше креатива и тем лучшие результаты. Они даже воспитывают лидеров в своей команде.

Инстинктивно все мы знаем, что инклюзивность – это хорошо. Однако сомневаюсь, что мы всегда понимаем, что инклюзивность – понятие многогранное. На базовом уровне это вовлеченность всех членов команды, чувство принадлежности и равенства независимо от возраста, национальности, религии и пола.

Инклюзивность поощряет разнообразие со всеми преимуществами разностороннего опыта, точек зрения и мышления. Инклюзивность – это когда очень разные, но равные друг другу люди, из которых состоит команда, могут делиться идеями и преодолевать трудности, потому что чувствуют себя защищенными и сопричастными общему делу.

Инклюзивность – это также участие всех заинтересованных лиц в процессе принятия решений, будь то клиенты, поставщики, коллеги из других отделов компании и все люди, от которых зависит ваш успех.

Более того, инклюзивность – это участие людей в самом лидерстве. Хороший лидер создает команду последователей. Но лучший лидер – харизматичный лидер – создает вокруг себя команду настоящих лидеров.

Как лидеры, мы выполняем задачи с помощью других людей, поэтому чем активнее мы вовлекаем их в свои планы, свою культуру и методы работы, тем выше результат. При настоящей инклюзивности мы стремимся воспитать лидера в каждом члене команды. Лучшие лидеры воспитывают новых лидеров. Чем больше вокруг вас лидеров, тем выше шансы на успех.

Каждому сотруднику нужно лидерское мышление, чтобы предпринимать все необходимые действия для удовлетворения клиентов, решения проблем и выполнения задач, не дожидаясь одобрения начальства.

А это возможно, только если сотрудники участвуют в разработке стратегии, целей, параметров успеха и представляют себе, как выглядит долгосрочный успех. Они справятся с этим, только если вовлечь их в процесс выполнения задач и реализации видения организации. Они справятся, если понимают не только цели, но и мотивы этих целей и методы их достижения. Они должны понимать культуру и ценности организации, чтобы принимать верные решения. Они должны знать, ради чего они работают, почему это важно и как выглядит успех.

Если все эти моменты присутствуют и каждый сотрудник обладает лидерским мышлением, они смогут принимать решения, которые принесут пользу клиентам, сообществу, компании и в итоге акционерам. Лидеры, которые не делятся информацией и не советуются с командой, вскоре надорвутся под неподъемным грузом проблем.

Если у сотрудников есть выбор, они не боятся перемен

Мы привыкли думать, что люди не любят изменений. Возможно, им не нравится само слово «изменения», но они никогда не откажутся от выбора. Когда лидеры привлекают членов

команды к выбору направления, отпадает необходимость убеждать их, что и как нужно сделать. Ведь они сами предложили этот путь, и вам остается только посторониться и не мешать.

Харизматичные лидеры, которые соблюдают этот принцип, добиваются блестящих результатов, потому что они не позволяют гордости, страху и недоверию тормозить себя. Они уверены, что их команда справится с работой. Они знают, что сотрудники, которые могут со временем заменить их, помогают им самим расти и подниматься в корпоративной иерархии. Вы не получите повышение, если вас нечем заменить.

Для реализации настоящей инклюзивности нужно изменить свое мышление и следить за тем, чтобы мы соблюдали принцип инклюзивности во всем, что мы делаем, – каждый день. Нужно отслеживать свои укоренившиеся предпочтения, которые влияют на отношение к людям. У каждого из нас было свое воспитание, в результате которого у нас выработались подсознательные склонности, и лидеры должны выявить у себя и проанализировать эти склонности и не позволять им мешать настоящей инклюзивности.

Помните, что все люди равны и что у каждого есть свои таланты и сильные стороны, независимо от происхождения, возраста, пола и национальности. Харизматичные лидеры всегда используют инклюзивные слова. Они всегда говорят о *нас*. *Мы* добиваемся результата. Они выбирают слова, которые не дискриминируют людей по половому признаку, а также избегают обобщений и стереотипов. Они не делают беспочвенных заявлений о социальных группах и не судят о человеке с оглядкой на его пол, культуру или возраст.

Чтобы стать харизматичными, хорошие лидеры специально изучают, какие слова, фразы и подходы могут оскорбить людей. Они развивают у себя определенное восприятие: все люди обладают талантами, все равны, то есть каждый имеет право быть частью команды. Каждый может принести свой вклад в общее дело.

Инновации легче реализовать с разносторонней командой

Инклюзивные лидеры следят за тем, чтобы на собраниях и совещаниях у всех было право голоса и чтобы все участвовали в дискуссии. Они знают: чем разностороннее команда, тем плодотворнее обсуждение. А плодотворные обсуждения приводят к более эффективным выводам и решениям. А эффективные решения приносят более грамотные планы и высокие результаты. Один человек не может быть умнее целой группы людей. Лидеры знают, что противостояние порождает проблемы, и поэтому поощряют членов команды уважать чужое мнение. Они приучают команду корректно выражать несогласие. Поэтому инклюзивные лидеры всегда следят за тем, чтобы каждый чувствовал себя важным членом команды, и пресекают некорректное поведение, которое исключает кого-либо из коллектива.

Инклюзивные лидеры стремятся сплотить команду и строят долгосрочные отношения. Они знают, что отношения – двигатель успеха.

По эффективности методов работы и итоговым результатам организации, поощряющие инклюзивность и диверсификацию, превосходят более однородные организации. Диверсификация персонала намного лучше стимулирует инновации, оказывает колоссальное положительное влияние на культуру компании, а также приносит менее заметное, но не менее важное преимущество: диверсификацию клиентов. Всё это приводит к значительному росту дохода и продуктивности.

Чек-лист по инклюзивности

- Вы искренне убеждены, что инклюзивность полезна? Вы каждый день соблюдаете принцип инклюзивности?
- Вы анализируете свои подсознательные склонности и предрассудки, а также слова, которые вы употребляете, и стараетесь изменить их, чтобы добиться инклюзивности?

- Вы поощряете диверсификацию и предпринимаете конкретные действия для этого?
- Вы стараетесь вовлечь в коллектив каждого члена команды и продвигать культуру инклюзивности?
- Вы вовлекаете команду в лидерские процессы компании, поощряете сотрудников развивать лидерское мышление и навыки?
- Вы вовлекаете команду в разработку видения и постановку целей, а затем следите, чтобы каждый знал, что нужно делать, какова его роль и какие решения он может принимать, чтобы реализовать это видение?
- Вы вовлекаете всех основных участников процесса (помимо команды) в процесс решения проблемы или разработку новых методов и идей? Вы верите в то, что совместное обсуждение приносит оптимальный результат?

Часть пятая. Целеустремленность



Глава 21 Как цель усиливает харизму

Если у лидера есть цель, которая вдохновляет его, и неутомимое стремление добиться желаемого, это настоящая сила; его увлеченность воодушевляет, освобождает и сплачивает команду. Благодаря своей целеустремленности он излучает харизму.

Кен проработал в компании пятнадцать лет, и ему всегда было легко и комфортно. Как глава сервисного отдела крупной проектно-производственной организации, он жил по предсказуемому и довольно спокойному графику. Он руководил командой из 45 человек, разбросанных по шести разным локациям, – службой технического обеспечения, которая помогала коллегам, работавшим на этих локациях. Ему было почти 60, и оставалось еще пять лет до обязательного ухода на пенсию, которого он ждал с нетерпением. У компании были свои системы, свои процессы и монополизированный рынок, так что, по сути, Кен занимался только организацией рабочего процесса. Поскольку он возглавлял довольно крупный отдел, деятельности которого сопутствовали высокие накладные расходы, он не мог платить людям большие зарплаты, а значит, работники у него были далеко не самые лучшие, однако клиенты редко жаловались, так что Кен был вполне доволен жизнью.

А потом случилось непредвиденное – начальство решило закрыть его отдел и нанять стороннюю сервисную группу по более конкурентной цене за более креативную работу. В качестве альтернативы Кену предложили выкупить этот бизнес с гарантированными заказами от

компании. Кен был потрясен до глубины души, как и вся его команда. За столько лет они привыкли к стабильности и защищенности, а теперь всё пошло коту под хвост.

Однако вскоре Кен взял себя в руки и начал искать в этой ситуации положительную сторону. Он понял, что с гарантированными заказами у него и у команды будет солидный доход, и они смогут побороться с конкурентами, и при этом у них будет стабильная клиентская база минимум на три года. Оказалось, что это вовсе не конец света, а начало новой, намного более интересной жизни. Он убедил своих коллег купить доли в новом предприятии и открыл собственное агентство – о таком старте конкуренты могли только мечтать.

Не кошмар, а мечта

У Кена появилась мечта – создать самую технологически развитую и передовую сервисную компанию в стране, обслуживать местные предприятия, а также своих бывших коллег. У него были офисы, у него был монополизированный рынок и все необходимые технологии. Он знал, что клиенты хотят большего, и чувствовал, что легко может предоставить им более креативные решения, более быстрое обслуживание и более выгодные по цене услуги.

Никакой это не кошмар; это самая настоящая мечта, ставшая явью, – мечта, о которой он даже не подозревал. Эта мечта быстро превратилась в страстную увлеченность, и вскоре Кен уже с нетерпением ждал, когда же он сбросит старые оковы и займется реализацией своего видения. Постепенно, пообщавшись с каждым коллегой, убеждая их в реальности своего видения, объясняя им, что они смогут работать с более увлекательными проектами, развивать свои креативные навыки и при этом получать финансовую выгоду, он обратил их сомнения сначала в интерес, затем в надежду, а потом разжег пламенное увлечение и сплотил их вокруг общей задачи. Еще до того как они отделились от компании, они уже стали продавать свои услуги внешним клиентам и вдохновляться новыми, интересными задачами. Кену удалось хорошенько встряхнуть их креативные задатки.

Их рвение дошло до того, что большинство членов команды были готовы вложить свой собственный капитал, чтобы выкупить оборудование, так сильно они верили в видение Кена. Несколько человек решили, что лучше согласиться на выплату в связи с сокращением штата и найти другую «безопасную» работу. Но те, кто последовал за Кеном, так вдохновились идеей собственного агентства, что добились феноменального уровня креативных решений, что принесло им еще больше заказов. Вскоре они стали расти, расширяться и набрали новых сотрудников.

Благодаря своей целеустремленности Кен сумел вдохновить почти всю команду и создать преуспевающее агентство. Недавно он был ничем не примечательным менеджером среднего звена, а теперь стал увлеченным, харизматичным лидером, просто потому что поставил себе цель и бросил все свои силы на ее достижение.

Лидеры убедительны, когда у них есть цель

Кен показал, что лидеры становятся по-настоящему харизматичными, когда у них есть убедительная цель. Без цели харизма кажется поверхностной, бессмысленной.

Харизматичные лидеры одержимы своими клиентами, кем бы ни были эти клиенты или конечные пользователи. Лидеры, у которых есть цель, следят за тем, чтобы сотрудники понимали, как их действия влияют на жизнь обслуживаемых ими людей. Причем неважно, где работают эти лидеры, – в бизнесе, в государственном секторе или благотворительных фондах. Цель вдохновляет их на невообразимые усилия.

Харизматичный лидер, имеющий цель, и убежденный в том, что он сможет ее добиться, оказывает сильнейшее влияние на наш мозг. Почему? Потому что уверенность в будущем и

стремление к определенной цели стимулируют новаторство и креатив, желание активно участвовать в работе и повлиять на результат. Харизматичные лидеры вселяют в нас чувство уверенности, стабильности, поскольку рисуют яркую картину успеха. Она настолько впечатляет, что кажется, будто мы уже достигли цели. Они используют видение будущего, чтобы стимулировать действия сегодня. Они точно знают, чего они хотят достичь за данный отрезок времени, даже если пока еще не знают, как этого добиться. Вместе с нами они формулируют задачи, которые нужно выполнить, чтобы преуспеть, и эти задачи становятся нашими задачами, мы преданы им всей душой. Более того, мы точно знаем, чем занимаются наши коллеги и как с ними взаимодействовать для плодотворного результата, и эта сплоченность улучшает командную работу, стимулирует гибкость и новаторство.

Поскольку харизматичные лидеры знают, что мы преданы цели, они дают нам свободу действий – возможность решать свои задачи самостоятельно и работать автономно в рамках согласованного плана. Для сотрудников это большой плюс – знать, что они обладают полномочиями и свободой. Мы видим, что нам доверяют, и сами начинаем доверять коллегам, и это доверие способствует открытому общению и гораздо более высокой информированности о прогрессивных тенденциях, проблемах и необходимых изменениях.

Сторонники изменений в поисках проблем

Поскольку харизматичные менеджеры никогда не довольны существующим положением дел, они постоянно стараются улучшить результаты, чтобы достичь своей цели быстрее и эффективнее. Любую идею, высказанную сотрудником, любую проблему, найденную членом команды, они приветствуют как средство для достижения цели. Они – сторонники изменений, и каждого члена команды они тоже делают сторонником изменений. Поэтому команда радуется, когда находит проблемы, препятствующие прогрессу, а также радуется поиску новаторских решений этих проблем. Это идеальные условия, когда люди чувствуют себя ценными профессионалами, важной частью команды, когда они опираются на корпоративную культуру и готовы взяться за непростые задачи. Они чувствуют себя нужными, и это хорошо не только для их психологического здоровья, но и для физического благополучия и стрессоустойчивости.

Чтобы сплотить людей вокруг цели, необходимо научиться:

- 1) разрабатывать и формулировать убедительную и привлекательную цель/задачу – см. главу 22;
- 2) учитывать интересы клиентов на каждом собрании команды и в каждом решении – см. главу 23;
- 3) согласовывать задачи каждого сотрудника с общим видением – см. главу 24;
- 4) предоставлять сотрудникам автономию и свободу действий в рамках заданного плана – см. главу 25;
- 5) создавать культуру постоянного совершенствования – см. главу 26.

Глава 22

Первый навык целеустремленности: разрабатывать и формулировать убедительную цель

Эффективные лидеры знают, что убедительная цель не опирается на цифры. Они не призывают команду добиться \$5-млн прибыли или 60 %-ного роста дохода. Они знают, что люди хотят заниматься чем-то значимым, то есть чем-то значимым для других, поэтому они формулируют задачу в этом ключе и объясняют, почему это важно.

Слишком часто лидеры начинают разговор с финансовых параметров желаемого результата. Они не осознают, что такие разговоры вызывают у людей только одно желание – спать, то есть на эмоциональном и когнитивном уровне это совершенно пустая трата времени.

Финансовые параметры, безусловно, сопутствуют цели, но не должны становиться целью. Чтобы убедить и вдохновить людей, нужно сначала обсудить саму цель и смысл конкретных действий. Когда возникнет эмоциональная связь с целью, вот тогда можно обсудить финансовые параметры успеха.

Убедительные лидеры знают, что создать ценность для клиентов – единственный способ создать ценность для акционеров и всех заинтересованных лиц. Создание ценности для клиентов принимает самые разные формы – можно помочь им добиться большего в жизни, решить их проблемы, обеспечить им приятный опыт, дать возможность общаться и строить отношения, оказать позитивное влияние на общество.

Если ваши клиенты – это ваши коллеги, то вы можете облегчить им доступ к покупателям или обеспечить данными, которые помогут лучше выполнить работу. Главное, что так или иначе вы занимаетесь значимым делом, потому что оно приносит пользу другим людям. Харизматичные лидеры формулируют свои цели именно в этом ключе.

Они знают, что если клиенты ценят ваши услуги, это выгодно для акционеров и способствует росту прибыли. Доход, прибыль и доля рынка – всё это важные цели, а также параметры успеха. Но не по этой причине люди приходят каждый день на работу, и, как показывает нейронаука, если использовать какую-либо из этих целей как основной ориентир, вам не удастся стимулировать позитивные эмоции людей.

Цель или видение?

Существует огромная разница между целью и видением. Цель – это причина вашей работы, это польза, которую вы приносите людям и миру в целом. Видение, напротив, вполне может строиться на цифрах, поскольку оно показывает, насколько успешно вы сможете реализовать свою цель.

Позвольте привести пример, который я позаимствовал у Merlin Entertainments Groups, ведущего в Европе и второго в мире оператора развлекательных парков. Merlin Entertainments охватывает такие всемирно известные бренды, как Legoland, SeaLife, Madame Tussaud и London Eye.

Свою цель (миссию) они формулируют так: создавать для наших гостей волшебный, запоминающийся, ценный опыт. Сотрудники всех отделов стремятся предоставить гостям волшебный опыт – это по-настоящему мотивирующая и увлекательная цель.

Однако видение компании звучит совершенно иначе. Они хотят «Обогнать Мышь!» Возможно, в этом заявлении не сразу видны цифры, но их задача – обойти Disney, крупнейшего в мире оператора развлекательных парков. Такой задаче сопутствует масса цифр – количе-

ство локаций, количество посетителей, доход, рентабельность и даже стоимость капитала. Они точно поймут, добились ли они реализации своего видения или нет. А по ежедневным отзывам клиентов они видят, добились ли они своей цели. Два разных, но крайне важных момента для того, чтобы вдохновить команду. И то и другое можно измерить, но параметры оценки не являются самоцелью.

Цель вдохновляет заботиться о клиентах

Оптимальная формулировка цели должна подчеркивать преимущества, которые вы обеспечиваете своим клиентам или конечным пользователям, кем бы они ни были. Цель компании Merlin – порадовать и удивить посетителей. Цель может быть и другой: вдохновить на исследование, дать людям уверенность, вселить чувство безопасности и наполнить их жизненными силами или же изменить мир, сэкономя энергию, сократив количество отходов либо обеспечив малоиждущим доступ к образованию.

Стоит тщательно обдумать формулировку цели, это ключевая задача руководства компании. Цель остается неизменной, даже когда стратегия меняется и адаптируется к новым условиям. Многочисленные исследования показывают, что лидеры, цель которых направлена на улучшение жизни клиентов, имеют больше шансов вдохновить сотрудников, действительно интересующихся клиентами, и они делают всё возможное, чтобы удержать этих клиентов и тем самым обогнать конкурентов.

Если правильно сформулировать цель, то она выведет заботу о клиентах на совершенно новый уровень: она учтет их нужды, подчеркнет, как важно служить им (и понимать их потребности), а также поставит менеджеров и сотрудников на место клиентов. Цель должна быть такой, чтобы ваши сотрудники каждое утро приезжали на работу не только для того, чтобы заработать себе на хлеб.

Взгляните на миссии компаний XXI века, и пусть они вдохновят вас.

- TED: распространять идеи.
- pawTree (товары для животных): создать мир, полный безусловной любви, где домашние питомцы и их хозяева будут счастливы.
- ABVI (Ассоциация взаимопомощи для слепых и людей с ограниченной дееспособностью): «Я потерял зрение, но не мечты».
- GoldieBlox (игрушки для девочек): против гендерного неравенства в инжиниринге.
- Airbnb: создать сообщество, где миллионы людей смогут общаться и каждый будет чувствовать себя как дома в любой точке земного шара.
- Whole Foods: способствовать здоровому образу жизни, благополучию и исцелению людей и планеты.
- Tesla: ускорить переход на экологичные источники энергии.
- Uber: создавать новые возможности, двигая мир вперед.

Обратите внимание, что самая длинная формулировка состоит всего из 19 слов. Я знаю несколько впечатляющих формулировок не длиннее пяти слов. Цель должна быть привлекательной, сформулированной кратко, емко и подчеркивать преимущества для клиентов. Как вы сформулируете свою цель? У вашей компании уже есть миссия? Если да, вы перевели ее на язык вашей команды? Вы сформулировали для своего отдела задачу, которая соответствует цели всей компании? Согласовать работу команды с общей целью организации крайне важно, как и согласовывать сегодняшние цели с долгосрочными планами. Если вы работаете в крупной организации, подумайте, для чего существует ваш отдел и как он помогает компании реализовать свое предназначение? Позвольте привести пример.

Верхом на метле

Одна из моих любимых историй связана с миссией NASA. В мае 1961 года тогдашний президент Соединенных Штатов Америки Джон Ф. Кеннеди сказал: «Считаю, что наша страна должна посвятить себя следующей цели: до конца этого десятилетия высадить человека на Луне и вернуть его на Землю в целости и сохранности».

Позже, посетив штаб-квартиру NASA, Кеннеди увидел человека с метлой в руках и спросил. «А вы чем занимаетесь?» Уборщик ответил: «Я помогаю высадить человека на Луне, сэр». Заинтригованный, президент спросил его: «Как?» Уборщик ответил, что его задача – поддерживать боевой дух астронавтов, когда они отдыхают после утомительной подготовки. Он делал всё, чтобы комнаты отдыха были чистыми, светлыми и уютными. Заботясь о настроении астронавтов, он вносил свой вклад в миссию высадки человека на Луне.

Честно говоря, не знаю, правда это или нет, но совершенно разные люди столько раз рассказывали мне эту историю, что она уже стала непреложной истиной. Она прекрасно иллюстрирует важный момент для лидеров: необходимо, чтобы индивидуальные задачи были связаны с целью организации – для мотивации каждого члена команды. Уборщик NASA не только знал, в чем заключается миссия организации, он знал, какой вклад вносит лично *он* в осуществление этой миссии.

Так что неважно, какую должность занимает лидер, он всегда должен четко формулировать задачу компании и следить за тем, чтобы эта задача мотивировала людей. К примеру, один IT-отдел формулирует свою цель так: «Наша компания существует для того, чтобы обеспечивать клиентам первоклассные консалтинговые услуги. *Мы* гарантируем непрерывное обслуживание, чтобы наши коллеги выполняли свою работу лучше, безопаснее и быстрее, чем конкуренты».

Лидеры становятся более харизматичными, когда формулируют свою цель так, что она вызывает эмоциональный отклик и наполнена смыслом. Они понимают, что мы хотим сделать что-то значимое для других, вместо того чтобы думать только о прибыли и убытках. Поэтому они делают всё возможное, чтобы каждый член команды работал на эту цель в соответствии с заданными стандартами и реализовал видение. Увлеченность своей задачей помогает преодолеть трудности, когда ситуация осложняется. Подобная решительность вдохновляет.

Она позволяет сохранить целеустремленность и осмысленность, даже когда нет всех ответов. Она обеспечивает понимание и уверенность, а эта уверенность не дает опустить руки, даже когда возникают проблемы. Харизматичный лидер не боится признаться, что у него нет всех ответов, и будет искать эти ответы для команды, пока не найдет. Его неустанное стремление решать любые проблемы, преодолевать любые трудности способствует прогрессу.

Ваша цель вдохновляет клиентов?

По-настоящему харизматичные лидеры понимают своих клиентов и следят за тем, чтобы цель его компании перекликалась с нуждами и стремлениями клиентов. Я опросил компании, которые протестировали формулировку своей цели на группах клиентов, а затем изменили ее. К примеру, компания First Utility изначально была независимым поставщиком газа и электричества в Великобритании. И ее цель формулировалась так: «Современные технологии помогут клиентам разобраться в принципах разумного потребления и, таким образом, **использовать** меньше энергии». Однако фокус-группы показали, что потребителям не нравится такая идея – использовать меньше энергии. Поэтому компания решила пойти на компромисс. Оказалось, клиентам нравится другая формулировка: «Технологии помогут **тратить** меньше энергии». Это понятнее и позитивнее. И поскольку компании было безразлично, как клиенты воспри-

нимают ее сообщение, First Utility изменила формулировку своей цели так, чтобы найти отклик у людей, привлечь больше клиентов и укрепить их лояльность. Недавно компанию приобрела Shell, и теперь она называется Shell Energy.

Люди хотят сделать что-то значимое со своей жизнью, а это значит – делать что-то значимое для других. Поэтому аффективные лидеры начинают не с цифр. Они начинают с формулировки убедительной, вдохновляющей цели и объясняют, почему она важна.

Чтобы грамотно скорректировать вашу цель, ответьте на следующие вопросы.

- У вас есть цель, которая вдохновляет и вас, и вашу команду?
- Ваша цель направлена на то, чтобы изменить жизнь людей? Вы сформулировали свою цель (или задачу) так, что она подчеркивает преимущества вашего продукта или услуги для людей?
- Вы согласовали задачи своей команды с общей целью компании? Существует ли четкая связь между работой вашей команды и успехом всего предприятия?
- Ваша формулировка краткая и убедительная?
- Ваша цель играет роль ориентира для принятия повседневных решений?
- Вы спрашивали команду, мотивирует ли их такая цель, готовы ли они ради нее приезжать каждое утро на работу? Какие эмоции у них вызывает эта цель? Что бы они предпочли изменить?
- В формулировке вашей цели есть цифры? Если да, то лучше перенести их в формулировку видения компании или конкретных задач.
- Вы проверяли, что клиенты думают о вашей цели? Они согласны, что действительно получают те преимущества, которые вы указываете? Могут ли они предложить более эффективную формулировку этих преимуществ?

Глава 23

Второй навык целеустремленности: учитывать интересы клиентов на всех командных собраниях и во всех решениях

Харизматичные лидеры одержимы своими клиентами. Они обожают встречаться с ними, разбираться в их нуждах и стремлениях и информировать команду, чтобы каждое решение было направлено на улучшение качества обслуживания клиентов.

Когда вы знакомите сотрудников с людьми, которых они обслуживают, это стимулирует их результативность гораздо больше, чем что-либо другое. Конечно, работники розничных магазинов, к примеру, общаются с клиентами каждый день. Официанты ресторанов, гостиничный персонал и железнодорожные служащие – все они встречают клиентов и взаимодействуют с ними. Однако иногда мы забываем, что далеко не все имеют контакт с клиентами. А если и имеют, то слышат в основном жалобы клиентов, а не обсуждают с ними преимущества услуг и продуктов.

Что может быть лучше, чем выслушать позитивное мнение клиента. Он может рассказать всем сотрудникам производственной цепочки, как он относится к их продуктам и услугам и какое преимущество они дают. Когда сотрудники видят, что клиент доволен, это повышает их вовлеченность. Так вы согласуете повседневные задачи ваших сотрудников с их потребностью помогать людям. Они буквально чувствуют то, что чувствуют клиенты, и это дает им эмоциональный заряд, который, как ничто другое, стимулирует гибкость и новаторство.

Харизматичные лидеры обожают своих клиентов

Именно по этой причине харизматичные лидеры обожают своих клиентов. Более того, они одержимы клиентами. Им нравится встречаться с клиентами, разбираться в их потребностях и стремлениях и сообщать эту информацию команде, чтобы каждое решение было направлено на улучшение качества обслуживания клиентов. Знание того, что чувствуют клиенты, меняет ваше отношение к работе, какой бы ни была ваша должность.

Никогда не забуду, какое впечатление на меня произвела история, которую рассказал Пол Полман, в то время генеральный директор Unilever, глобального производителя товаров широкого потребления. Он сказал, что цель компании – улучшить жизнь людей, а я ответил, что это слишком амбициозно для компании, которая производит мыло и чистящие средства.

И тогда он рассказал мне о своей поездке в пригород Каира (Египет), где он побывал в доме одной из покупательниц. Он своими глазами увидел ее жизнь и трудности, с которыми она сталкивается, когда убирается и готовит для своей семьи. Чтобы принести воду, ей нужно пройти пешком много миль, потом нагреть воду в металлическом контейнере и постирать одежду. А потом снова принести воду и приготовить ужин для мужа и детей.

Если Unilever произведет моющее средство, которое позволит без особых усилий стирать одежду, или пищевой ароматизатор в виде сухих кубиков, который поможет быстрее приготовить вкусный ужин, ее жизнь станет чуть проще, и у нее появится больше времени для общения с детьми, с мужем или даже для собственного бизнеса. Это может быть совершенно прозаичный продукт – моющее средство, но оно способно сильно повлиять на жизнь людей, если вы понимаете их нужды. Зная это, сотрудники с большим рвением будут искать решения, полезные для покупателей и прибыльные для компании.

Харизматичные лидеры следят за тем, чтобы вся команда учитывала потребности клиентов. Будь то менеджер склада или курьер, все должны понимать, что конкретно они делают для

клиентов. С менеджером склада лидер поговорит о том, что если не удастся вовремя доставить в автомастерскую нужные детали и отремонтировать автомобиль, это доставит массу проблем клиенту – матери, которая торопится забрать детей из школы. Если эту деталь не доставить в нужное место и в нужное время, клиент будет разочарован и попадет в затруднительное положение. В итоге он вряд ли вернется в эту автомастерскую. Стоит один раз проявить безразличие и нерасторопность, и последствия могут оказаться разрушительными и для клиента, и для компании.

Цель компании и команды должна быть личностной для каждого сотрудника и показывать ему, как он улучшает жизнь реальных людей. Невозможно сформулировать цель, которая будет перекликаться с нуждами клиентов, но при этом не воодушевляет сотрудников, а чтобы воодушевить сотрудников, нужно наглядно и настойчиво ставить клиента во главу всего, что вы делаете.

Если клиенты не могут участвовать в ваших собраниях, пригласите фронтлайн сотрудников – то есть тех, кто общается непосредственно с клиентами; пусть они расскажут о настроении клиентов и подчеркнут проблемы или достижения, которые они видят каждый день. Или покажите членам команды видеозаписи того, как клиенты используют ваши продукты и услуги, или еще лучше – как меняется их жизнь, когда у них нет доступа к вашим услугам. Регулярно опрашивайте клиентов и обсуждайте с командой результаты опросов. Непрерывная обратная связь – ключ к непрерывному совершенствованию. Интересоваться мнением клиентов крайне важно, особенно в мире, где все спешат. Социальные сети делают свое дело: любая проблема с обслуживанием или любые дефекты продукции сразу попадают в поле зрения огромного количества людей. Миллионы человек не стесняются в выражениях, когда общаются онлайн, поэтому у нас есть доступ к гигантской и предельно честной фокус-группе; можно собрать их мнения, сопоставить их друг с другом и сообщить результаты вашим сотрудникам.

Чаще рассказывайте истории о клиентах

Харизматичные лидеры постоянно рассказывают истории о клиентах. Они говорят о важных потребностях, которые следует удовлетворить. Они говорят о трудностях, с которыми сталкиваются клиенты, и преподносят эти истории как призыв к совершенствованию и инновациям. Они также никогда не забывают о мощном положительном влиянии довольных клиентов и всегда выискивают интересные примеры для таких лирических отступлений.

Они используют эти истории, чтобы повысить эмпатию, чтобы сотрудники лучше понимали проблемы, с которыми сталкиваются клиенты, и чтобы мотивировать команду больше работать и найти оптимальное решение. Наконец, они используют эти истории, чтобы поблагодарить людей, вселить в них чувство гордости за свои достижения и чтобы воодушевить их на будущие победы.

Харизматичные лидеры строят более совершенное будущее. Они вдохновляют людей, потому что могут поставить себя на место клиентов, понимают их нужды и стремления.

Вас действительно интересуют клиенты? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- Вы ориентируетесь на клиентов во всех своих решениях и учитываете их интересы на всех собраниях команды?
- Если у вас сервисная служба внутри компании, вы осознаете, что ваши коллеги – это ваши клиенты, и следите за тем, чтобы команда воспринимала их именно так?
- Ваши сотрудники понимают свою роль в обеспечении ценности внешним клиентам?
- На каждом собрании команды вы обсуждаете обратную связь от клиентов и данные исследований?

- Вы делаете это регулярно, чтобы искать решения для непрерывного совершенствования?
- Вы иногда приглашаете настоящих клиентов на собрания, чтобы члены команды увидели, какой жизнью они живут и как они воспринимают мир?
- Вы рассказываете команде о нуждах клиентов, а также о функциональных и эмоциональных преимуществах, которые они получают благодаря вашему продукту или услуге?
- Вам нравится выискивать интересные истории о клиентах, плохие и хорошие, и рассказывать их своей команде?
- Вы следите за тем, чтобы каждый член команды понимал, как он связан с клиентами и как его действия влияют на качество обслуживания клиентов?
- Вы поощряете команду делиться историями о клиентах, которые помогают решать проблемы и стимулировать инновации?

Глава 24

Третий навык целеустремленности: согласовывать задачи каждого сотрудника с общим видением

В ясном видении столько силы! Когда люди видят, знают и чувствуют, что такое успех, когда все четко представляют себе будущее и стремятся к нему днем и ночью, они могут сэкономить время и силы благодаря сосредоточенности на конкретной цели и согласованности всех задач. Харизматичные лидеры следят за тем, чтобы задачи команды отвечали ценностям компании.

Вы сформулировали цель и вдохновили людей. Вы поставили клиента во главу всего, что вы делаете. Теперь нужно предложить видение успеха, которое сплотит всех вокруг общей цели, а также поставить индивидуальные задачи, которые дадут каждому сотруднику правильное направление.

Без подобной согласованности вы никогда не сможете выполнить свои планы. Согласованность помогает команде решать задачи быстрее, с меньшими усилиями и с лучшими результатами. Согласованность показывает людям, как их работа влияет на общий результат и какой вклад вносят их коллеги.

Харизматичные лидеры создают высокорезультативные команды и обеспечивают им все необходимые условия для плодотворной работы. Вот почему харизматичные лидеры много времени уделяют разговорам о будущем – чтобы сформировать видение и помочь командам воплотить его. Видение – это картина успеха, максимально яркая и многогранная. И дело не только в цифрах, а в том, как это будет выглядеть, почему это важно и какую пользу всем принесет успех.

Нужно предельно четко объяснить сотрудникам, куда вы движетесь, что нужно делать и почему это полезно для них и для клиентов. А для этого вы должны сами понимать, чего вы хотите достичь, за какой период времени и что нужно сделать, чтобы добиться цели. Вы должны объяснить людям, чего вы от них ждете, а также сформулировать видение и донести его до каждого сотрудника.

В ясном видении столько силы! Когда люди видят, знают и чувствуют, что такое успех, когда все четко представляют себе будущее и стремятся к нему днем и ночью, они могут отслеживать прогресс в работе, получать обратную связь по целям и по изменениям, которые нужно внести, чтобы не сбиться с пути.

Харизматичные лидеры предоставляют команде автономию

Люди лучше работают, когда верят в себя, верят в свою работу и в то, что они – часть группы, которая работает как единое целое ради достижения общих целей. Когда у команды согласованы не только видение и цели, но и ценности, определяющие поведение, у нее больше полномочий и больше свободы действий. Команды с широкими полномочиями и согласованными целями всегда работают лучше. Автономия крайне важна для людей, и харизматичные лидеры находят способ обеспечить им эту автономию, создавая условия для свободы действий и решений.

Эти условия предполагают четкую картину успеха, постановку задач, достаточно трудных, чтобы развивать способности команды, и согласованных на всех уровнях иерархии, а также сильную культуру, где ценности – не пустые слова, которые вешают на стену в красивой рамочке, а ориентир для принятия решений. Автономия освобождает и невероятно мотиви-

рует. Ни одному лидеру не захочется иметь команду, которая тянет компанию в разные стороны, распыляя свои усилия, вызывая конфликты и разобщенность. Лидеры могут дать своим сотрудникам широкие полномочия только в том случае, если они знают, что команда понимает, в каком направлении нужно двигаться, как добиться цели, какова роль каждого сотрудника в реализации видения и какие ценности нужно соблюдать в работе.

Общие ценности укрепляют доверие и помогают сотрудникам развивать лидерские способности; затем они смогут самостоятельно принимать решения в рамках конкретного видения; это ускоряет работу, стимулирует креатив и гибкость. Нужно найти время и точно сформулировать ценности, по которым вы хотите жить, и убедиться, что их придерживаются все члены команды в повседневном поведении.

Эти неосознанные ценности, которые часто игнорируют как абстрактные и неактуальные для бизнеса, воплощаются в конкретные действия, которые затем воплощаются в конкретные цифры. Лидеры должны воспитывать лидеров, если компания хочет процветать, а воспитать лидеров можно, только если сотрудники чувствуют, что могут сами принимать решения и им не нужно каждый раз ждать разрешения начальства. Видение, задачи и конкретные ценности помогают принимать правильные решения.

Организации с сильной культурой получают гораздо более высокий доход, привлекают талантливых сотрудников, что позволяет им увеличивать ценность продукта/услуги. Лидеры должны аккуратно выбирать ценности и опираться на них во всех дискуссиях, определяя и методы их достижения.

Ценности важнее правил

Ценности важнее правил, потому что нельзя рассчитать каждый сценарий – жизнь преподносит сюрпризы, и когда попадаешь в сложную ситуацию, толстый свод правил не помогает сориентироваться. Верный путь указывают ценности и понимание цели. Ценности важны для сотрудников, и они ждут, что менеджеры будут постоянно демонстрировать эти ценности. Культура определяется худшим поведением, с которым лидер готов смириться.

В вашей компании есть культура, и неважно, осознанно ли вы ее строили или нет. Она проявляется во всех аспектах поведения – от повестки собраний до отношения к людям, от отношения к клиентам до приоритетных решений.

Согласование – динамичный, непрерывный процесс, поэтому харизматичные лидеры активно общаются с каждым членом команды, чтобы он понимал цель, видение, задачи и ценности компании. Достичь согласованности возможно только при активном диалоге, и, к сожалению, многие менеджеры просто не могут или не хотят тратить на это время.

Вы согласовываете работу команды с общим видением компании? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- У вас есть четкое видение успеха для команды? С конкретными сроками?
- Ваше видение ограничивается цифрами? Оно показывает, как изменится жизнь команды и какие преимущества она получит? Оно показывает, какие преимущества получают клиенты и сколько их будет? У вашего видения есть эмоциональная привлекательность помимо конкретных параметров?
- Вы сформулировали 5–6 основных задач, необходимых для реализации видения?
- Вы следите за тем, чтобы индивидуальные задачи сотрудников были согласованы с общей целью и видением компании?
- Вы сформулировали ценности, которые определяют поведение сотрудников, особенно тех, которые обслуживают клиентов?
- Эти ценности согласованы с вашими задачами?

- Члены команды имеют право принимать решения самостоятельно в ваше отсутствие, опираясь на конкретное видение, задачи и ценности? Если нет, что им мешает?
- Вы следите за тем, чтобы каждый член команды понимал видение, задачи и ценности и адаптировал их для своей конкретной работы?

Глава 25

Четвертый навык целеустремленности: предоставлять сотрудникам автономию и свободу действий

Когда лидеры создают условия для самостоятельного принятия решений сотрудниками и расширения их полномочий, они повышают автономию своей команды. Эта автономия сопровождается взлетом продуктивности. Харизматичные лидеры вдохновляют уверенность сотрудников, чтобы они самостоятельно принимали решения и добивались выдающихся результатов.

Никому не нравится микроменеджмент. Сотрудники ждут определенного уровня свободы и ответственности за самостоятельные решения, касающиеся их собственных задач и целей. Когда начальство контролирует каждый шаг, падает уровень заинтересованности и вовлеченности.

Чем больше полномочий у людей, тем выше вовлеченность – а это показывает, что автономия полезна не только для личности, но и для продуктивности, поскольку поощряет сотрудников выложиться на все сто и нести ответственность за свои решения и действия. Однако если сотрудники не доверяют начальству, то они не стремятся к расширению своих полномочий. Доверие – первый шаг к автономии персонала. Настоящий прогресс возможен, только когда вы вдохновите каждого члена команды на то, чтобы он сделал всё, что в его силах, как часть сплоченного коллектива, ради достижения общей цели.

Итак, важно, чтобы каждый понимал задачи, видение, цели и ценности, которые вы сформулировали в виде «принципов свободы действий», в рамках которых они вправе принимать решения в ваше отсутствие. Чем больше полномочий у сотрудников, тем больше инициативы они проявляют.

Как ограничения обеспечивают свободу

Принципы свободы действий поощряют принимать решения и нести за них ответственность, поскольку они ставят ограничения, в рамках которых сотрудники могут принимать решения. В отличие от запретов, эти принципы дают больше полномочий, потому что четко определяют, какие решения можно принимать, а какие нет.

Если сотрудники не участвовали в постановке задач, которые им нужно выполнить, шансы мотивировать их значительно сокращаются. И это тревожно, потому что, возможно, эти задачи вам поставили «наверху», и у вас просто не было возможности привлечь команду к работе над ними. Сотрудники ждут решений от своих лидеров. Но при этом они хотят принимать активное участие в обсуждении того, как именно они будут внедрять эти решения. Они хотят влиять на свою повседневную работу. Они будут рады поставить разумные и даже амбициозные цели, если они чувствуют связь с видением компании. Чем больше они участвуют в обсуждении этих задач, тем больше ответственности и интереса они чувствуют.

Харизматичные менеджеры активно обсуждают с командой ее цели. Они подчеркивают критерии, которым нужно соответствовать, и обсуждают, как это лучше сделать. Они задают вопросы, вдохновляющие на креативные решения, вместо того чтобы давать все ответы самим.

Когда основные цели команды будут сформулированы, убедительный лидер сядет с каждым сотрудником и обсудит его личные задачи. Всегда лучше использовать наводящие вопросы, методы поощрения и стимулирования, чтобы сотрудники сами сформулировали свои задачи, вместо того чтобы расписывать им каждый шаг и отнимать инициативу.

Харизматичный лидер часто проводит обзор задач с командой, а также с каждым сотрудником по отдельности, отслеживает прогресс, отмечает недоработки и проверяет, чтобы они двигались в правильном направлении относительно краткосрочных целей, а также долгосрочного видения компании. Он открыт новым идеям и поощряет сотрудников тоже быть открытыми, чтобы быстро решать проблемы и находить новые способы достижения цели.

Харизматичный лидер регулярно напоминает команде, почему он сформулировал именно эти задачи, почему они важны, и поощряет верить в себя, когда задача кажется слишком сложной или даже недостижимой.

Укрепляйте уверенность команды

Харизматичные менеджеры не только сами обладают уверенностью; они укрепляют уверенность своей команды, напоминая людям об их талантах и прошлых успехах, показывают, как сильно они верят в них – в их способности, знания и значимость для команды. Они дают людям полномочия для принятия решений, а если сотрудник не может или не хочет принять решение самостоятельно и ждет помощи от начальства, они всегда спрашивают почему. «Почему ты считаешь, что не можешь принять это решение сам?» – спрашивают они, потому что стремятся убрать все препятствия, мешающие расширению полномочий.

Когда менеджеры отменяют решения, принятые сотрудниками, это то же самое, что нанести удар в спину, сказать человеку, что его не ценят в этой компании. Самое плохое, что эти сотрудники потеряют уверенность в завтрашнем дне. У них пропадет желание принимать решения в будущем.

Харизматичные менеджеры знают, что сотрудники далеко не всегда работают так, как им хотелось бы, но они приносят собственный стиль. Если задачи выполняются вовремя, соответствуют стандартам и результаты радуют, их методы не так важны, если, конечно, они не противоречат ценностям команды.

Как вы понимаете, расширять полномочия можно только в том случае, если люди способны выполнить работу, обладают навыками и знаниями для принятия решений такого уровня. Сотрудники будут больше уважать своего руководителя, если он поощряет их развивать навыки и дает доступ к информации, чтобы они знали всё, что им нужно для принятия решений и автономной работы.

Хвалите чаще

Признание, награды и поощрения тоже бесценные методы повышения автономности и полномочий. Менеджеры слишком редко занимаются этим. Сотрудники считают своих менеджеров более харизматичными, когда они часто признают заслуги команды. Расширение полномочий требует умения идти на риск, поэтому если вы признаете достижения и победы людей, это поощряет их чаще рисковать в будущем (в разумных пределах, конечно).

Если критиковать сотрудника за то, что он рискнул, но не добился результата, то это сразу отобьет охоту принимать решения в будущем. Нужно прощать ошибки, если они не имеют серьезных последствий и не противоречат логике и основной цели команды. Когда команда видит, что вы прощаете те ошибки, которые действительно можно простить, она не испугается рискованных решений.

Расширяя полномочия сотрудников, вы поощряете их на проактивность, инициативность и стремление улучшить клиентский опыт, повысить результативность компании и принести больше пользы коллегам. Они становятся лидерами – а задача лидера воспитывать новых лидеров.

Вы делаете всё необходимое для расширения полномочий сотрудников? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- Вы склонны к микроменеджменту? Будьте осторожны: это не только ослабит вашу харизму, но и лишит сотрудников желания проявлять инициативу.
- Вы открыто показываете членам команды, что доверяете им, верите в их талант, опыт и навыки?
- Вы помогаете всем членам команды понять цель компании, цель команды и индивидуальные задачи, чтобы гарантировать их согласованность?
- Вы даете команде полномочия для принятия решений в конкретных рамках и следите за тем, чтобы жестко соблюдались границы?
- Вы обсуждаете с командой задачи и следите за тем, чтобы все сотрудники понимали, как эти задачи связаны с корпоративной целью?
- Вы поощряете сотрудников самостоятельно формулировать свои задачи, согласованные с задачами команды?
- Вы регулярно проводите мониторинг задач и при этом открыты для новых идей и методов достижения цели?
- Вы не отменяете решения сотрудников, кроме как в чрезвычайных ситуациях? Вы позволяете людям работать так, как они считают нужным, если они выполняют поставленные задачи?
- Вы стремитесь развивать команду и следите, чтобы у ее членов были все необходимые навыки, знания и опыт для автономной работы?
- Вы часто признаете и вознаграждаете достижения сотрудников и поощряете их рисковать?

Глава 26

Пятый навык целеустремленности: создавать культуру непрерывного совершенствования

Хорошие лидеры неумолимо стремятся к тому, чтобы улучшить ситуацию и тем самым повысить эффективность команды. Когда они вовлекают каждого сотрудника в процесс непрерывного совершенствования, эта целеустремленность и энергия охватывают всю команду.

Салли никак не ожидала, что ее назначат главой отдела по управлению талантами крупной консалтинговой компании. Отдел пребывал в упадке, в то время как компания в целом росла довольно быстро и успешно, поэтому Салли пришла к выводу, что это последняя попытка начальства исправить ситуацию.

Салли взялась за дело с привычным для нее рвением и поговорила с несколькими десятками сотрудников (из 200 человек), чтобы выяснить, что они думают о причинах проблем. Кроме того, она поговорила со многими клиентами компании. А также обсудила с конкурентами, как они управляют своими отделами, и с удивлением обнаружила, что они не только обрадовались ей, но совершенно открыто поделились своими критериями и параметрами успеха. И то, что она узнала, поразило ее до глубины души. Она ожидала, что клиенты недовольны советами и услугами, которые они получают в компании, и что придется набрать новых людей, а также провести переподготовку большинства сотрудников. Оказалось, что она ошиблась. Клиенты были более чем довольны и планировали продолжить сотрудничество с компанией.

В основном Салли выполняла проектную работу, то есть у нее были конкретные задачи на конкретный период времени. Чтобы расти и развиваться, ее отдел должен был привлекать новых клиентов, а также добиваться повторных сделок с существующими клиентами. Со второй задачей они справлялись на ура, а вот привлекать новые заказы у них не получалось. «Почему?» – задумалась Салли. На этот вопрос ответил один из конкурентов, который отметил мимоходом, что использует в качестве критерия успеха количество встреч с реальными и потенциальными клиентами. Чем больше встреч, тем больше сделок, и чем больше контактов, тем больше возможностей для сотрудничества и тем больше доход. Всё сводится к цифрам, у ее отдела просто недостаточно встреч по привлечению новых сделок.

Тогда Салли предложила команде ввести новый критерий успеха, который будет важнее всех остальных критериев. Он будет предельно простым – сколько встреч по новым заказам они проводят каждую неделю.

Она ввела систему подсчета этих данных, ежедневно обновляла их и демонстрировала на видном месте во всех своих офисах. Сначала она была рада вносить в список буквально каждую встречу, лишь бы привлечь внимание сотрудников. Со временем она стала разборчивее и отмечала только встречи по новым заказам, а не штатные встречи с клиентами.

Отмечайте каждую удачную идею

Каждый день она ходит от одного стола к другому, общается с консультантами, выясняет, что они делают, чтобы добиться новых встреч. Все удачные идеи она сообщает команде. Всё, что приносит результат, становится частью рабочего процесса. Она регулярно проводит мозговой штурм, чтобы улучшить методы привлечения потенциальных клиентов и составить убедительное торговое предложение, которое откроет больше дверей и заинтересует больше потенциальных клиентов.

У каждого консультанта была задача обеспечить определенное количество встреч с потенциальными клиентами в неделю, и их обучали тому, как правильно использовать торговое предложение, чтобы заинтриговать клиентов и назначить встречи. Со временем общее количество встреч превзошло всякие ожидания, и количество возможностей для нового сотрудничества тоже выросло.

Теперь Салли заинтересовалась другим вопросом: почему их уровень конвертации потенциальных клиентов в реальных так сильно отстает от этого уровня у конкурентов? Начались мозговые штурмы и бесконечные дискуссии о том, как повысить этот показатель. И Салли увидела, что ее сотрудники сами проявляют инициативу и стремятся к непрерывному совершенствованию.

Постепенно, мало-помалу, шаг за шагом они нашли оптимальный подход: научились правильно подавать клиентам свои идеи и повысили уровень конвертации. Эти два параметра – количество встреч и успешные переговоры – значительно повысили доход.

И Салли обратила внимание команды на новую проблему: как улучшить качество общения с реальными клиентами, чтобы получать от них больше заказов. В конце концов, намного проще и дешевле добиваться заказов от имеющихся клиентов, чем искать новых покупателей и убеждать их.

Команда решила, что нужно расширить предложение, чтобы оно было актуальным для клиентов, даже после того как будет выполнен их изначальный заказ. Так родились новые «продукты», которые могут принести ценность клиентам.

За 18 месяцев Салли добилась того, что ее отдел стал самым успешным в компании. Он не только был рекордсменом по финансовым показателям; опрос по вовлеченности показал, что ее сотрудники намного больше мотивированы, чем персонал любого другого отдела, и удовлетворенность клиентов значительно повысилась.

Радуйтесь удачным идеям

История Салли – прекрасный пример того, что харизматичные лидеры знают, как вызывать у людей желание измениться и выйти из зоны комфорта. Она знала, что ей не добиться успеха, если она не привлечет к этому процессу своих сотрудников, вдохновив их целью, чтобы они, каждый день размышляя о работе, придумали, как улучшить все ее аспекты.

Ей оставалось только радоваться каждой удачной идее и давать людям возможность экспериментировать, чтобы выяснить, что работает, а что нет. Она отмечала каждый успех, не стеснялась хвалить команду и усердно внедряла успешные процессы и методы. Непрерывное совершенствование стало приносить радость и совершенно не походило на тяжелую, нудную работу. Салли даже перестала проводить оценочные сессии с командой – они настолько привыкли к ежедневной обратной связи, что мониторинг стал частью их рабочих будней, причем положительным опытом, а не мучительной обязанностью. Когда лидеры неустанно стремятся к совершенствованию и уверены, что всё можно делать лучше, они стимулируют дискуссии, которые повышают креатив.

Салли понимала, что независимо от методов работы единственный результат, который интересует компанию, – рост дохода, поэтому все предложения и инициативы оценивались именно по этому критерию. Какой смысл назначать больше встреч с потенциальными клиентами, если эти встречи не приносят новые заказы?

Существует много методов и концепций внедрения процессов непрерывного совершенствования – от разработанной в корпорации Motorola «Шесть сигм» до «Кайдзен», что в переводе с японского означает «хорошие перемены». Но ничего не получится, если во главе процесса не стоит харизматичный лидер.

Вы следите за непрерывным совершенствованием команды? Проверьте, ответив на следующие вопросы.

- Вы настроены на непрерывное совершенствование?
- Вы признаете, что непрерывное совершенствование – ключ к культуре изменений, а также стимул для гибкости и инноваций?
- Вы стремитесь внедрять небольшие и недорогостоящие изменения в метод работы, ориентируясь на регулярную обратную связь с клиентами и командой?
- Вы всегда стремитесь вовлечь сотрудников в непрерывное совершенствование? Это их обязанность?
- Вы признаете пользу обратной связи, даже когда она отрицательная?
- Вы следите за тем, чтобы команда пользовалась правильными критериями для оценки работы (цифры, которые стоят за цифрами)?
- Вы используете непрерывное совершенствование, чтобы улучшать результаты, и считаете, что хороший результат – только тот результат, который непрерывно совершенствуется?
- Вы считаете непрерывное совершенствование интереснейшим увлечением или мучительной обязанностью?

Часть шестая. Убеждение



Глава 27

Харизматичные лидеры объясняют и убеждают

Неважно, сколько людей у вас в подчинении, каждый день вам придется убеждать их верить в вашу цель и верить в будущее, к которому вы стремитесь. Убедительное общение превращает стратегию в действие. Убедительные лидеры харизматичны, потому что умеют объяснять, общаться и вдохновлять.

Пока Мервин спускался с трибуны, сто пар глаз недовольно глядели ему в спину, провожая до самой двери, и всем казалось, что день безнадежно испорчен. Генеральный директор компании, Мервин, был человеком высокомерным, ни во что не ставил своих сотрудников и смотрел на всех сверху вниз. Он только что прочел своим менеджерам целую лекцию о том, что они плохо разбираются в финансовых реалиях, потребностях акционеров и необходимости радикальных изменений. Если они не готовы взглянуть правде в глаза, пусть лучше выметаются, так он сказал. Затем он перешел на личные оскорбления, часто использовал слово «вы» и указывал пальцем в аудиторию, добавляя «плохо стараетесь».

У него было намечено собрание с основными инвесторами, он явно нервничал и не стал тратить время на вопросы. Мервин быстро покинул аудиторию, а менеджерам оставалось только шепотом жаловаться друг другу.

На собрании присутствовали высококвалифицированные инженеры, маркетологи, специалисты по продажам, менеджеры по отношениям с клиентами, производственные эксперты и главы филиалов. Они прекрасно понимали, насколько это сложный рынок. И считали, что прежде всего нужно объяснить 10 000 сотрудников, куда движется компания и почему, то есть сначала объяснить им стратегию, а потом уже призывать бросать все силы на ее исполнение. Если бы у них было время, чтобы убедить свою команду, было бы намного проще реализовать необходимые изменения. Они сказали об этом генеральному директору, но Мервин воспринял всё по-своему: ему показалось, что они пытаются отсрочить неизбежное и избежать сложных разговоров и решений.

Майк, директор по производству и, по сути, заместитель Мервина, поднялся на трибуну. Он проработал в компании больше двадцати лет и понимал своих людей. Встав на середину сцены, раскрыв руки и широко улыбнувшись, он сказал: «Что же, было весело!»

Харизма может изменить настроение людей

Я до сих пор не знаю, почему аудитория рассмеялась. Я был там как внешний советник и должен был позже представить план PR-кампании. Лично я не нашел ничего смешного в словах Майка, но его улыбка, его скромность и то, что он подчеркнул напряженную атмосферу, – этого было достаточно, чтобы изменить настроение собравшихся.

Преданный Мервину во всем, но прекрасно осознавая, какое впечатление генеральный директор производит на людей, Майк попросил поднять руки: «Кто из присутствующих считает, что нужно изменить наш план?» Затем он предложил высказаться менеджерам, выбирая людей, которые, как он знал, сомневаются в корпоративной стратегии. В течение часа он позволил людям высказать жалобы и возмущение, игнорируя призывы организатора конференции не отклоняться от повестки обсуждения. Если кто-то возражал против плана, Майк просил предложить, как решить проблемы, с которыми столкнулась компания, и поощрял дебаты. При этом он продемонстрировал полное понимание трудностей, которые переживают фронтлайн работники, выслушал каждого, кто хотел высказаться, и не пренебрег ни одним предложением. Постепенно стало очевидно, что все согласны с планом. Проблема в том, чтобы убедить всех остальных сотрудников, потому что без этого успех невозможен.

«Мы» вместо «вы»

Вместо слова «вы» Майк использовал слова «мы» и «нам». Он часто говорил о клиентах и их новых потребностях, рассказывал несколько историй о клиентах, которые были недовольны отношением компании. Он опирался на логику и эмоции, сохранял спокойствие, самообладание и сосредоточенность, что бы ни говорили люди.

Когда основная проблема стала очевидна – менеджерам нужна помощь, чтобы убедить своих сотрудников, – Майк попросил высказать предложения о том, как этого добиться. Оказалось, что несколько менеджеров уже проходили процесс изменений в другой компании, где они раньше работали: там использовали специальную настольную игру, чтобы наглядно показать сотрудникам, что происходит, почему это необходимо, чего они пытаются достичь и какую пользу это принесет всем. Компания могла бы разработать такую игру для своего персонала. Майк согласился, что идея хорошая, и пообещал решить этот вопрос в течение недели.

Дальнейшие обсуждения прошли как по маслу, а через два дня Майк сообщил менеджерам, что уже нашел консалтинговое агентство, которое специализируется на корпоративных изменениях, и встречается с ними завтра. Через несколько недель игра была готова, менеджеры протестировали ее и решили, что это как раз то, что нужно. Они быстро отправили ее во все филиалы и подразделения компании и добились потрясающего успеха. Вскоре результаты работы повысились, потому что сотрудники разобрались в корпоративном плане, стали дополнять его своими креативными решениями и идеями. Более того, их идеи привели к новым радикальным изменениям в компании, которые принесли значительную выгоду. Результаты настолько впечатляли, что компания вернула доверие инвесторов, и акционерная стоимость снова пошла вверх.

Хороший лидер должен уметь убеждать

Я до сих пор уверен, что вмешательство Майка на той лидерской конференции спасло компанию. Его убедительность переломила ситуацию и вовлекла всех менеджеров в работу над планом развития, несмотря на неудачное начало. Раньше я ни разу не замечал его харизму, но в тот день она была очевидна. Вскоре Майк возглавил компанию, а Мервин занялся другими делами.

То, что я увидел в тот день, утвердило меня в мысли, что хороший лидер обязан уметь убеждать. Нужно убедить сотрудников работать умнее, быстрее и эффективнее. Нужно убедить финансистов дать вам деньги. Нужно убедить ваше начальство выделить дополнительные ресурсы, чтобы вы реализовали проекты. Нужно убедить коллег в том, как важно сотрудничать.

Чтобы научиться убеждать, лидеры должны чаще делать то, что в тот день сделал Майк:

- 1) понимать свою аудиторию – см. главу 28;
- 2) стимулировать обсуждения и дискуссии на сложные темы – см. главу 29;
- 3) занимать твердую позицию и отстаивать свою точку зрения – см. главу 30;
- 4) рассказывать интересные истории – см. главу 31;
- 5) быть хорошим спикером – см. главу 32.

Глава 28

Первый навык убеждения: понимать аудиторию и говорить с ней на одном языке

Убедительное общение начинается с понимания того, чего вы хотите достичь и на кого нужно повлиять в первую очередь, чтобы выполнить вашу задачу. Для этого нужно понимать, каких именно действий вы ждете от этих людей. Чтобы убеждать, вы должны знать, какие преимущества они получают, если сделают то, о чем вы их просите.

Если вы действительно хотите успешно общаться, нужно сначала наладить связь с аудиторией, понять ее нужды и ожидания. Нужно правильно выбрать тон голоса и разговаривать с людьми на их языке. Иначе они не услышат и не поймут вас. Даже если вы блестящий оратор и четко сформулировали свою точку зрения, этого мало, чтобы люди поняли вас. Вы не сможете убедить ни одного человека.

В бизнесе практически любое общение направлено на то, чтобы изменить поведение. Убедительное общение превращает стратегию в действие. Если вы не добьетесь эмоционального отклика, то вряд ли измените чувства и мысли людей и, следовательно, не сможете изменить их поведение. Когда люди хвалят вас за впечатляющую речь, обычно они имеют в виду не блестящие ораторские способности или правильный выбор слов, а то, что вам удалось впечатлить их. То есть вам удалось выстроить с ними эмоциональную связь.

В общении важно не то, что вы говорите; важно, что слышит человек. Главный признак успешного общения – поняли ли вас люди, что они вынесли из сказанного вами и убедили ли вы их воплотить идеи в действия. Это возможно, только когда лидеры изучают свою аудиторию и стараются ее понять.

Эмоциональное состояние вашей аудитории

Готовясь к любому общению, прежде всего нужно оценить эмоциональное состояние вашей аудитории. Между вами есть разногласия? Они испытывают страх и неуверенность в будущем? Нужно признать их настроение и трудности, которые они переживают, если хотите наладить связь. Вместо того чтобы бороться с негативными чувствами аудитории, всегда лучше признать их, как это сделал Майк (см. главу 27). Плохие лидеры не подстраивают свое сообщение, тон, стиль и подачу материала под нужды аудитории.

Что интересует слушателей, что привлечет их внимание, что убедит их поменять свое мнение? Что они хотят знать? На эти вопросы нужно найти ответ, прежде чем думать, какую информацию им сообщить, какие эмоции вы хотите у них вызвать и каких действий вы хотите от них добиться. Хорошие лидеры должны обдумать и понять, как люди из разных стран, с разными убеждениями, с разной культурой воспринимают и осмысливают информацию: какие фильтры они используют, как они мысленно редактируют исходящую и входящую информацию, каковы их (зачастую негласные) предположения, которые влияют на то, что они слышат в ваших словах.

Если люди чувствуют, что вы не понимаете их, им кажется, что вы проявляете высокомерие или указываете им, что делать, и ваши шансы убедить их значительно сократятся. Не все одинаково воспринимают одни и те же факты. Люди всегда пропускают информацию через свои фильтры – культурные и эмоциональные, связанные с их индивидуальным восприятием и опытом, недопониманием или недоразумением.

Убедительное общение – это процесс

Убедительное общение – это процесс. Он начинается с понимания, чего вы хотите достичь и на кого нужно повлиять в первую очередь, чтобы добиться желаемого. Для этого нужно знать, каких именно действий вы ждете от этих людей. Для убедительности нужно четко обозначить преимущества, которые они получают, если сделают то, к чему вы призываете. Пока вы не определили эти преимущества, будь то вознаграждение или избежание опасности, ваши шансы на успех ничтожны.

Проанализируйте поведение людей, от которых зависит ваш успех, подумайте, что их мотивирует, что их пугает и раздражает. Только выяснив это, вы сможете выстроить с ними общение и показать, что действительно понимаете их положение. Чем продиктованы их мысли, чувства, убеждения и действия? Как вы пришли к такому выводу? Как их чувства влияют на их поведение? Все это важно для понимания аудитории.

Только после того как вы ответите на эти вопросы, вы сможете сказать им то, что для них важно, причем так, чтобы убедить их в необходимости нового, совершенно другого типа поведения. Если вы не ответите на эти вопросы, то вряд ли вам удастся выстроить связь с людьми и добиться каких-либо изменений в их отношении и поведении.

Смысл вашей идеи не нужно менять, но вы обязаны скорректировать его в зависимости от аудитории. Почему ваша идея актуальна для бухгалтеров компании? Почему она актуальна для HR-специалистов, продавцов и маркетологов? Одну и ту же идею можно подать совершенно по-разному, в зависимости от потребностей и проблем аудитории. Когда вы наладите связь, когда добьетесь эмоционального отклика аудитории, ваша харизма вырастет, как и ваше влияние.

После того как вы сформулируете и выскажете свою мысль, важно проверить, что люди услышали и что они поняли. Зачастую менеджеры уходят сразу после общения, уверенные в том, что им удалось донести свою мысль до людей. Но даже если люди поняли, что вы хотели сказать, это еще не значит, что они согласились с вами и изменят свое поведение.

Нужно понять, как люди реагируют на ваши слова, иначе считайте, что общения не было

Чтобы действительно понять влияние ваших слов на аудиторию, нужно понять, как люди отреагировали на них и насколько вы приблизились к своей цели.

Некоторые менеджеры захотят пропустить этот раздел, им гораздо интереснее работать над формулировкой сообщения и его подачей. Не рекомендую этого делать. В этой области сотрудники дают своему начальству самую низкую оценку. Онлайн-центр по изучению общественного мнения YouGov опросил 4000 человек и задал им вопрос: «Насколько хорошо менеджеры понимают своих сотрудников?» Результаты оказались чудовищно низкими – 55 % сотрудников считают, что их менеджеры никогда их не понимают. При этом более 80 % менеджеров уверены, что прекрасно понимают свой персонал. (Подробнее об этом исследовании мы поговорим в главе 36.)

Чтобы больше внимания уделять аудитории, ответьте на следующие вопросы.

- Вы четко понимаете, к чему стремитесь и как *эта* аудитория влияет на достижение вашей цели?
- Вы правильно сформулировали проблему, чтобы она нашла отклик у аудитории?
- Вы проанализировали свою аудиторию – ее мысли, чувства, поведение?

- Вы задумывались над тем, что люди чувствуют и как эти чувства влияют на их поведение? Чем вызваны их сегодняшние поступки и что убедит их изменить поведение?
- Вы подготовились к тому, чтобы обсудить с ними их трудности и проблемы, *до того как* рассказывать им о ваших проблемах?
- Вы обдумали преимущества тех действий, которые вы предлагаете, и насколько эти преимущества актуальны для вашей аудитории? К примеру, какую выгоду им принесет рост компании?
- Вы обдумали, кто еще говорит с ними и как эти люди влияют на их мнение? Чем вы ответите на их аргументы?
- Вы проверили, что услышала ваша аудитория? Всегда лучше делать это во время общения, а не после него. Так у вас будет шанс устранить недопонимание на месте.

Глава 29

Второй навык убеждения: поощрять смелые дискуссии, без которых невозможны изменения

Любые дискуссии на лидерском уровне так или иначе касаются изменений, которые вы хотите реализовать. Они позволяют понять, что мешает людям помочь вам, какие у них потребности и страхи, какие предрассудки или предположения и какой полезной информацией они обладают. Эти дискуссии поощряют заинтересованность.

Многие лидеры считают, что коммуникация – это когда они сообщают команде то, что ей нужно знать, и передают информацию сверху вниз. Это не так. Коммуникация – это дискуссия. Именно в этих дискуссиях с лидерами абстрактные идеи и стратегии обретают жизнь. И только если эти дискуссии смелые и харизматичные, сотрудники по-настоящему вдохновляются. Однако большинство менеджеров не любят что-либо обсуждать с командой, особенно если это грозит конфликтом или эмоциональным срывом.

Онлайн-исследование, проведенное Harris Poll в США, показало, что из 2000 менеджеров 70 % говорят, что им некомфортно общаться с сотрудниками, почти 40 % признались, что им неловко давать прямую обратную связь по работе сотрудника, особенно если они считают, что сотрудник может отреагировать негативно. Исследование Дипломированного института управления (СМІ) Великобритании показало, что менеджеры боятся сложных разговоров на работе, причем даже больше, чем дома.

Основная причина такого страха – неуверенность, что им удастся убедить сотрудников, и опасение, что разговор может стать слишком эмоциональным. Две трети британских менеджеров признают, что испытывают стресс и тревожность перед сложными разговорами с подчиненными. Более половины готовы сделать всё возможное, чтобы избежать таких разговоров, и предпочитают мириться с негативной ситуацией, вместо того чтобы решать ее. Удивлены? А зря. Исследование СМІ также показало, что более 80 % британских менеджеров никогда не проходили тренинги по сложным разговорам на работе.

Разговор один на один

Харизматичные лидеры умеют строить общение с сотрудниками так, чтобы это походило на самый обычный разговор, и эти повседневные разговоры с персоналом позволяют повысить уровень гибкости, готовности к инновациям, вовлеченности и стратегической согласованности. Это общение характеризуется открытостью, и харизматичные лидеры стремятся сделать его нормой во всей компании, зная, что оно способствует культуре сотрудничества и инклюзивности.

Зачастую менеджеры воспринимают коммуникацию не как ряд дискуссий, а как процесс передачи сообщения через рассылку, электронную почту, корпоративные видео, веб-сайты и различные пуш-уведомления. Я знаю многих менеджеров, которые тратят на это массу времени, а потом удивляются, что никто их не услышал, никто ничего не понял и поведение людей не изменилось.

Харизматичные лидеры понимают, что, если нужно добиться вовлеченности людей и их поддержки, нужен целый процесс активных дискуссий. Эти разговоры могут занять больше времени, чем вам хотелось бы, но они позволят внедрить ваши решения намного быстрее и успешнее, если вы все-таки уделите им время. Лидеры должны ставить агрессивные задачи, но они не смогут их выполнить, если не обсудят со своими людьми, *как* это сделать. Сотрудники

захотят обсуждать с вами вопросы и трудности, им важно видеть, что вы их понимаете. Только когда вы советуетесь с ними о том, как достичь цели, вы сможете убедить их. А у них только один способ участвовать в процессе – поговорить с вами.

Если хотите быть успешным лидером, нужно организовать дискуссии в вашей компании. Нравится вам или нет, люди общаются повсюду, и многое из этого общения совершенно непродуктивно или даже вредно. Именно поэтому лидер должен взять ситуацию в свои руки.

Разговор начинается еще до того, как вы входите в комнату

Харизматичные разговоры начинаются еще до того, как вы входите в комнату. Они начинаются, когда вы размышляете, каких именно результатов вы ждете. Нужно четко определить цель разговора. Ответьте на следующие вопросы, чтобы спланировать дискуссию.

Разговор будет направлен на *информирование* членов команды? У вас есть необходимая информация, которая поможет им выполнить работу? Они ее понимают? В таком разговоре вам нужен план – как представить новости о предстоящих изменениях, разработках или новых процессах, которые повлияют на работу команды. Нужно поговорить с людьми и проверить, понимают ли они, что от них требуется.

Вы стремитесь *согласовать* задачи людей с общей корпоративной стратегией? Этот разговор направлен на то, чтобы люди лучше понимали цели и ценности компании, ключевые задачи на год и стратегические приоритеты. Могут ли они выстроить свой рабочий процесс в соответствии с этими параметрами? Могут ли они отразить ценности компании в повседневном поведении? Именно эти разговоры способствуют согласованности, потому что помогают всем сотрудникам понять цели, ценности и задачи организации, а главное – как их работа помогает достичь общей цели.

Разговор нацелен на *решение проблемы*? Вы хотите узнать мнение сотрудников о том, что происходит и почему? Вас интересуют их предложения и идеи? Вы выяснили, что мешает людям выполнять работу?

Разговор нацелен на *улучшение* методов работы? Мы уложились в срок и добились нужного качества? Наши клиенты довольны? Если нет, то почему? Мы получаем нужную обратную связь и информацию, которая помогает совершенствовать рабочие процессы?

Разговор нацелен на грамотное *внедрение* стратегии? Все понимают, что нужно делать? Какими критериями результативности они пользуются? Они знают сроки? Они обдумали, кого еще нужно привлечь к этой работе?

Все разговоры так или иначе связаны с реализацией изменений и продвижением вашего видения и видения компании. Это стремление понять, что мешает людям помочь вам, какие у них нужды и страхи, какие предрассудки или предположения тормозят процесс и какой важной информацией они обладают. На самом деле плодотворное общение имеет гораздо более важную цель – укрепить отношения, построить культуру компании, добиться доверия, заинтересованности и ответственности.

В любом разговоре харизматичный менеджер слушает с намерением высказаться. Большая ошибка – ходить на встречи и выражать свое мнение первым, еще до того как все высказались, поскольку это затрудняет дальнейшую дискуссию. Проблема в том, что чем выше должность человека, тем больше соблазн вмешаться в разговор и высказать свою позицию раньше остальных. Харизматичные лидеры – это не те, кто больше всех говорит на собрании. Это те, кто задает острые вопросы.

Они всегда проявляют любопытство, интерес и проницательность, они всегда вежливы и корректны и вступают в дискуссию не для того, чтобы добиться симпатии или уважения к себе. В центре внимания не они, а другие люди, поэтому они открыты для идей и предложений и не боятся показаться уязвимыми, поскольку это укрепляет взаимное доверие и поощряет

людей признаваться в своих недостатках и ошибках. Харизматичные лидеры поддерживают своих сотрудников и никогда не переходят на личности; им важны результаты работы, а не особенности характера.

Ничего личного

Харизматичные лидеры не принимают ничего близко к сердцу, потому что знают, что, если они будут слишком вникать в эмоциональные излияния сотрудников, те воспримут это как оскорбление или злой умысел, и ситуация сразу станет токсичной (темная сторона эмпатии). Вместо того чтобы принимать всё близко к сердцу, они отмечают для себя эмоции человека и напоминают себе, что их задача – сохранять спокойствие и сдержанность и создать условия для того, чтобы человек мог излить душу, выговориться – а потом вернуться к работе. Они прекрасно понимают, что общение – это не спор, где победитель только один. Это дискуссия, а не сражение.

Харизматичный менеджер понимает: сотрудники хотят, чтобы их идеи услышали, они хотят участвовать в принятии решений, которые напрямую влияют на их работу. Харизматичный лидер следит за тем, чтобы на собрании каждый мог высказаться и участвовать в продуктивной дискуссии. Для этого нужно проявить уважение к каждому человеку как к индивиду, ценить его точку зрения и идеи, проявлять интерес и любознательность. Харизматичный лидер не стремится поразить людей своим авторитетом и должностным положением, у людей это вызывает только одно желание – молчать. Он делает всё возможное, чтобы люди не боялись сообщать ему плохие новости, и поощряет культуру, в которой не унижают людей за ошибки. Перебивать и проявлять нетерпение – тяжелый грех, в то время как признание и поощрение стимулируют вовлеченность.

В любом разговоре харизматичный лидер знает, что важно не просто самому поговорить с сотрудниками. Важно, чтобы сотрудники поговорили друг с другом. Поэтому он поощряет продуктивные дискуссии внутри команды. Один из лучших навыков харизматичного лидера – призывать людей дать волю воображению и озвучить все идеи, особенно во время поиска решений и креативных методов. Когда появляется хорошая идея, они хватаются за нее и направляют обсуждение на поиск оптимальной реализации этой идеи. Они всегда пытаются добиться ясности и понимания, которые нужны для действий.

Любой плодотворный разговор обычно заканчивается конкретным планом. Это значит, что нужно обсудить не только способ реализации идеи с наибольшим успехом, но и назначить ответственного, сформулировать критерии результативности, сроки и стандарты качества.

Не отбивайте у людей желание участвовать в дискуссии

Иногда лидерам действительно приходится направлять обсуждение и высказывать свое мнение. Конечно, есть опасность перебить сотрудников и лишить их возможности высказаться, но хороший лидер знает, когда пора остановить дискуссию и перевести ее на конкретные цели и проблемы. Однако, если лидер задает правильные вопросы, в девяти из десяти случаев обсуждение приводит к нужным ответам, и ему даже не приходится вмешиваться. Просто нужно верить в людей и знать, что если задать достаточное количество правильных вопросов, люди всегда придут к правильному решению самостоятельно. Это очень важный момент: когда сотрудники участвуют в обсуждении того, что важно лично для них, они берутся за дело с большим рвением, потому что им ничего не навязывают сверху, они вовлечены в процесс и заинтересованы в результатах.

Если у менеджера есть удаленные работники, крайне важно вовлекать их в обсуждение с другими членами команды. Когда люди работают вместе, у них есть возможность часто

общаться, и это создает условия для откровенных разговоров на все темы, даже неприятные, чтобы решить проблемы и добиться прогресса. А удаленные работники лишены такого общения, поэтому харизматичные менеджеры поощряют всех членов команды общаться друг с другом и регулярно поддерживать контакт. К примеру, во время видеоконференций хорошие менеджеры всегда уделяют особое внимание вовлечению и признанию тех членов команды, которые участвуют в дискуссии из удаленных точек.

Чаще общайтесь

Чтобы повысить вовлеченность сотрудников, не нужны специальные тренинги по навыкам общения, достаточно общаться с ними лично. Это намного харизматичнее, чем сидеть в офисе и отправлять им электронные письма. Восемь из десяти менеджеров, опрошенных Центром общественного мнения YouGov по моему запросу, считают, что часто общаются с персоналом по текущей работе. Однако всего 40 % сотрудников согласны с этим. То есть шесть из десяти сотрудников сокрушаются по поводу того, что начальство с ними не общается. Как ни странно, чем больше времени вы будете тратить на разговоры, тем быстрее вы сможете команде добиться цели.

Обдумайте следующие вопросы, чтобы улучшить качество общения с сотрудниками.

- Вы избегаете общения с командой? Ответьте честно. Если да, подумайте почему. Выясните, что вас сдерживает, и приготовьтесь к тому, чтобы общаться как можно чаще.
- Общаясь с сотрудниками, вы больше говорите или слушаете? Вам нужно заранее подготовить наводящие вопросы, которые помогут людям высказаться и вести обсуждение в правильном направлении?
- Вы заранее обдумываете цель каждого разговора? Например, разговор нужен для информирования, согласования задач, решения проблем, улучшения результатов или внедрения решений?
- Во время общения вы стараетесь вовлечь всех участников и поощряете их высказать не только свои мысли, но и чувства?
- Вы сохраняете спокойствие и сдержанность, ничего не принимаете слишком близко к сердцу и не даете волю своим негативным эмоциям?
- Вы поощряете людей делиться с вами плохими новостями и строите культуру, в которой никогда никого не оскорбляют за ошибки?
- Если разговор рискует пойти вкривь и вкось, вы действуете осторожно, используете наводящие вопросы, чтобы направить дискуссию в плодотворное русло?
- Вы следите за тем, чтобы всегда вовлекать удаленных сотрудников в дискуссии, которые важны для их работы?
- В завершение дискуссии вы всегда составляете план действий и договариваетесь вернуться к обсуждению через определенный период времени и оценить достигнутое?
- Вы хотели бы пройти тренинг по деловому общению?

Глава 30

Третий навык убеждения: иметь непоколебимую точку зрения

Во времена изменений и неопределенности харизматичные лидеры знают, что нужно занять твердую позицию, чтобы убедить людей в своей точке зрения. А для этого нужно иметь мнение по важным вопросам и сформулировать это мнение ярко и убедительно.

Харизматичные лидеры отличаются смелостью. Они знают себя и не боятся себя, не боятся проявлять позитивный настрой, несмотря на превратности судьбы, не боятся ставить во главу угла других людей, а не себя, не боятся преданно служить делу – всем сердцем и душой. Кроме того, они не боятся отстаивать то, во что верят, и убеждать людей в своей точке зрения.

Есть существенная разница между мнением и точкой зрения. На мой взгляд, мнение может измениться. Оно опирается на то, что вы знаете и понимаете в данный момент, и вполне логично, что, как только появится новая информация, ваше мнение может измениться. Точка зрения лидера, напротив, вряд ли изменится. Она опирается на то, что вы искренне считаете важным, на то, что вы готовы отстаивать и защищать, на ваше мировоззрение, на ваше восприятие ситуации. По сути, это отражение вашей позиции. Сотрудникам нужно знать вашу точку зрения, это поможет им понять, как вы видите мир, во что вы верите и какие преимущества принесет то, что вы предлагаете. Им нужно чувствовать ваше рвение и убежденность.

Непоколебимая точка зрения освобождает

Когда у вас есть определенная точка зрения по конкретному вопросу, вы освобождаетесь от сомнений и не боитесь случайных высказываний, это значит, что вам не придется сгоряча говорить то, о чем вы пожалеете. Именно по этой причине многие лидеры не способны выразить определенную точку зрения по тем или иным вопросам – и считают, что намного безопаснее молчать, чем говорить что-то противоречивое. Не согласен. Отсутствие уверенной точки зрения причиняет больше вреда, чем противоречивая точка зрения.

Сотрудники не станут уважать менеджера, у которого нет своей точки зрения, который не отстаивает свою позицию. Это приводит к отсутствию ясности, понимания, а также направления в его видении. Харизматичные лидеры внушают уверенность и выражают свою точку зрения так, чтобы вдохновить людей.

Одна из моих самых любимых цитат принадлежит Майклу Айснеру, лидеру развлекательной отрасли США и вот уже десять лет генеральному директору Walt Disney Co. Он сказал: «У хорошего лидера всегда должна быть своя точка зрения. Меня каждый раз восхищает, что только человек с сильной точкой зрения способен повлиять на людей и одержать победу».

По сути, он говорит, что лидер должен обдумать свою точку зрения по основным вопросам задолго до того, как нужно будет ее выразить. Мало кто задумывается об этом. Хорошо сформулированная точка зрения поможет завоевать сторонников и повлиять на людей, она усилит голос лидера в выборе будущего направления развития. Стоит выработать определенную точку зрения, и она освободит вас – ее можно использовать во многих контекстах и ситуациях. Вы сможете обсуждать важные вопросы открыто, уверенно, с увлеченностью. По сути, точка зрения, отражающая вашу позицию, должна иметь определенную структуру.

Непоколебимая точка зрения – это не просто мнение. Она должна быть искренней и последовательной, неизменной и не подверженной чужому влиянию. Мнение, напротив, может и должно быть подвержено чужому влиянию. Точка зрения – это убежденность, а убежден-

ность харизматична. Непоколебимая точка зрения вызывает доверие – она доказывает вашу убежденность и позволяет людям присоединиться к вам. Сильная точка зрения показывает, что ваше поведение соответствует вашим ценностям и заслуживает доверия. Чтобы заслужить доверие, нужно открыто обсуждать неприятные темы, стараться их понять и решить связанные с ними проблемы. А для этого вам нужно подготовить конкретную точку зрения по всем важным вопросам, причем задолго до того, как понадобится ее высказать.

Как сформулировать точку зрения

Чтобы ваша точка зрения отвечала всем перечисленным критериям, она должна быть сформулирована в такой последовательности.

Во-первых, уверенно заявите о своем *убеждении* и объясните его причины.

Во-вторых, объясните, как это убеждение определяет ваше *поведение*, чтобы вызвать доверие и доказать свою уверенность.

В-третьих, сформулируйте *преимущества*, которые вы получаете (и даете) в результате вашего поведения.

И, наконец, она должна содержать призыв к *действию* (указание, как должны вести себя ваши сотрудники).

При соблюдении этой структуры точка зрения превращается в мощное оружие:

Убеждение – Поведение – Преимущество – Действие

В главе 5 я высказал свою личную точку зрения по поводу уважения. Я рассказал, что работал журналистом в Южной Африке во время апартеида и что собственными глазами видел отсутствие уважения одного народа к другому. И мой опыт привел меня к определенному выводу. Свою точку зрения я сформулировал следующим образом.

Я ревностный апологет принципа уважения и верю, что мир станет намного лучше, если мы научимся уважать людей и их мнение. Каждый день я практикую искусство безусловного уважения к людям – уважения, которое им не приходится заслуживать и которое зачастую приносит огромную пользу обеим сторонам. Моя болевая точка – триггер, который вызывает раздражение, – неуважение, которое проявляют ко мне или к другому человеку.

Если проанализировать эти слова, можно увидеть, что я начинаю с убежденности. Затем объясняю, откуда она взялась и почему она для меня так важна. Я также рассказываю о своем повседневном поведении, на которое повлияла эта убежденность. Затем я говорю о преимуществах, которые приносит мне это поведение. Единственное, чего я не добавил, – призыв к действию, который мог бы выглядеть примерно так:

Следите за тем, чтобы всегда проявлять уважение друг к другу в команде, именно для этого я предлагаю сформулировать принципы поведения, которые помогут нам быть максимально корректными. Так наша компания станет более привлекательным местом, а наша команда – более эффективной.

По этому плану вы можете сами сформулировать точку зрения по важным вопросам. Это полезный метод, потому что он позволяет выразить свои личные убеждения, а не указывать человеку, что он ошибается, потому что выбрал неверный подход. К тому же этот метод довольно настойчивый и решительный, потому что призывает ваших сотрудников к новому поведению. В этом и заключается суть настойчивости – быть предприимчивым, энергичным человеком, который способен изменить поведение людей и сплотить их для достижения значимой цели.

Сильная точка зрения по важным вопросам делает вас харизматичным и аутентичным, потому что помогает людям понять ценности, которые определяют ваше поведение и стремления. Попробуйте, это станет невероятно полезным инструментом в вашем арсенале настойчивости.

Мне бы хотелось привести еще один пример для наглядности. Для этого я объясню свою точку зрения, которая побудила меня написать эту книгу.

Убеждение

Сейчас больше, чем когда-либо, нам нужны харизматичные лидеры. Почему? Потому что мы живем в век радикальных молниеносных изменений, вызванных стремительным развитием технологий. Эти технологии – от роботизации до искусственного интеллекта, от квантовых компьютеров до миллиардов датчиков и других сенсорных устройств, которые собирают бесконечное количество данных, – создают возможности и угрозы в беспрецедентных масштабах. Столкнувшись с убийственной волной изменений, организации смогут добиться выдающихся результатов, только если будут вдохновлять каждого своего сотрудника на выдающуюся работу, индивидуально и коллективно. Те сотрудники, которые воспринимают изменения как угрозу, никогда не смогут преодолеть трудности так называемой Четвертой промышленной революции. Даже сейчас колоссальное количество работников делают только то, что обязаны делать по трудовому соглашению. Они не вовлечены в работу. Те, кто действительно чувствует вдохновение, делают намного больше, чем указано в трудовом соглашении, потому что им не все равно, они хотят добиться максимального результата. Именно эти воодушевленные люди обеспечивают компаниям конкурентное преимущество. Разница между выполнением минимальных требований и выдающейся работой, превосходящей всякие ожидания, – это разница между приемлемым и феноменальным результатом. Именно этот разрыв преодолевают харизматичные лидеры. К сожалению, многие менеджеры считают, что харизма не доступна им. Я не согласен. Харизма – результат поведения, которому легко научиться.

Поведение

Последние три года я изучал харизму и харизматичных лидеров и размышлял о составляющих харизмы, особенно в контексте бизнес-лидерства. Я общался с людьми на конференциях и мероприятиях во многих странах, спрашивал их, что они считают харизмой и обладают ли они ею. Я сформулировал собственные взгляды на основные навыки харизматичной личности и проверял их на аудиториях, сравнивал с результатами исследований Онлайн-центра общественного мнения YouGov. Я занимался коучингом лидеров, учил их быть харизматичными и наблюдал, как это отражается на их командах.

Преимущество

Когда я говорю на тему харизмы, я вижу, как у людей загораются глаза. Менеджеры, которые никогда не думали об этом, начинают интересоваться, какие преимущества харизма принесет им и их командам. Когда они пробуют методику, которую я предлагаю, они становятся более харизматичными и тем самым более влиятельными.

Действие

Прочитайте эту книгу: вы узнаете о харизматичных навыках и сможете практиковать их. Вы оцените свою харизму и увидите, насколько она уникальна и индивидуальна. Вы получите оценку харизмы по принципу «360 градусов» и составите свою собственную программу совершенствования. Вы сможете влиять на обстоятельства и жизнь людей и добьетесь более высоких результатов.

Сформулировать сильную точку зрения проще, чем кажется, и, главное, важнее, чем кажется. Когда вы открыто говорите о том, во что верите, люди видят, что у вас есть нравственный компас и вы заслуживаете доверия. Так вы убедите их присоединиться к вам.

Эти вопросы помогут вам правильно сформулировать свою точку зрения.

- Вы отстаиваете то, во что верите, даже в напряженных и удручающих ситуациях?
- Вы обдумали критически важные вопросы, по которым вам обязательно нужно сформулировать точку зрения?
 - У вас есть своя точка зрения по стратегической цели компании? А по задачам вашей команды?
 - Какие 4–5 стратегических задач нужно выполнить в течение ближайших лет или даже одного года? Почему это важно? Как сформулировать свою точку зрения относительно этих задач?
 - Каковы ценности компании или команды? Каким нормам и стандартам должна соответствовать ваша команда? Вы пробовали выразить их по формуле, которую я предложил: убеждение – поведение – преимущество – действие?
 - Какова ваша личная цель в жизни и как можно выразить соответствующую точку зрения?
 - Каковы ваши ценности и убеждения, которые влияют на ваше поведение? Как выразить каждую из них?
 - Можно ли выделить один основной тренд, который влияет на ваш бизнес? Есть ли другие важные тенденции? Как выразить свою точку зрения по этому поводу?
 - На ваш взгляд, что самое ценное вы даете своим клиентам, внутри или вне компании? Как выразить соответствующую точку зрения?

Глава 31

Четвертый навык убеждения: рассказывать истории, которые помогают измениться

Хорошие истории вдохновляют на действия, влияют на культуру компании и стимулируют изменения. Они наполнены эмоциональной силой, которая преобладает над логическими аргументами и фактическими данными. Уметь рассказывать истории – значит быть харизматичным, поэтому убедительные лидеры стремятся овладеть этим искусством.

Когда я работал криминальным репортером в газете *The Star* в Йоханнесбурге, мне «повезло» работать в ночную смену. Никто не любил ночные смены. С семи утра до семи вечера в здании было полно журналистов, рекламщиков, верстальщиков и редакторов. Ночью ты оставался совершенно один. В принципе ничего страшного в этом нет, если ты занят работой. Но в ту ночь было тихо, как на кладбище, – наверное, поэтому мои коллеги называли это кладбищенской сменой.

Я просидел на работе почти десять часов и не нашел ни одной истории. Я в тысячный раз обзвонил полицию, «Скорую помощь», пожарных, но – в одной из криминальных столиц мира – ночь выдалась на удивление спокойной. Сержант одного из крупнейших полицейских участков города не выдержал моих надоедливых звонков и сказал, что им пришлось несколько часов сидеть с девочкой, которая потерялась, пока родители не забрали ее домой. Он терпеливо и монотонно рассказывал мне всё, что произошло. В стране, где каждый день случались перестрелки, ножевые ранения, взрывы бомб, мятежи, вооруженные ограбления, ребенок, который потерялся на пару часов, был не самым интересным сюжетом.

Момент вдохновения

Я прождал еще час и решил снова всех обзвонить. На той стороне трубки только раздраженно огрызались. До конца смены оставалось недолго, и я понял, что впервые за всю свою карьеру я закончу смену, не написав ни одного слова. Я вернулся к истории про девочку и перечитал свои записи в поисках вдохновения. У меня было только описание того, как полицейские в участке развлекали ребенка, пока искали ее родителей. И вдруг меня осенило. Я написал:

Убийства, изнасилования и грабежи ожесточили сердца полицейских. Ничто не способно их пронять. Разве что маленькая девочка с большими заплаканными карими глазами.

Как раз такая малышка заставила вчера весь полицейский участок Хиллброу плясать под свою дудку. Эти суровые парни в форме буквально сражались за ее внимание, носили ей сладости и выполняли любые капризы. Четырехлетняя Эмили заправляла в участке почти три часа, пока искали ее родителей.

Затем я рассказал, что полицейским всё же пришлось перепоручить ее секретарям, чтобы вернуться к своим делам. Родители девочки услышали объявление по радио и приехали за дочкой в Хиллброу. Всего 275 слов, вот и вся история.

Я распечатал ее, положил на стол новостного директора и отправился домой отсыпаться с горя. Я и не надеялся, что статью напечатают, – по крайней мере, я хоть что-то написал! К моему удивлению, на следующий день по дороге в офис на очередную ночную смену я заметил на углу улицы рекламу нашей газеты: «Большие карие глаза сразили их наповал». Значит, моя статья не только попала в печать, но и на первую страницу. В ту ночь мне позвонили многие

мои контакты из полиции и «Скорой помощи» и сказали, как им понравилась статья. Таких отзывов я не получал еще никогда.

Самые интересные истории прямо у нас под носом

Иногда я рассказываю эту историю лидерам, с которыми работаю, особенно когда они говорят мне, что у них нет никаких историй, актуальных для бизнеса. Я хочу показать, что подчас хорошие истории лежат прямо у нас под носом, если только мы сумеем разглядеть, в чем их особенность, привлекательность и значение.

Истории могут стать самым убедительным инструментом общения, но их нужно выбирать с умом, в соответствии с поставленными задачами. А значит, нужно точно знать, чего вы пытаетесь достичь рассказом этой истории. Хорошие истории содержат в себе важную истину и затрагивают сердце слушателей. Что делает историю хорошей?

Ваши ценности открывают массу возможностей для историй. Если, к примеру, одна из ваших ценностей – смелость, отвага, можно рассказать историю о том, как сотрудники, которые принимают смелые решения, меняют общепринятые методы работы или обслуживания клиентов. Это поможет закрепить нужное поведение. Или, наоборот, можно рассказать о том, что команда отказалась от смелого шага, ее развитие затормозилось, и в итоге люди потеряли работу.

Клиенты всегда дают много поводов для историй. Чтобы стимулировать инновации, можно рассказать историю о клиенте, столкнувшемся с проблемой, которую он не может решить и которая снижает его конкурентоспособность. Клиент обратился к вам, потому что он верит в креатив вашей команды. Как вы и ваша команда собираетесь откликнуться на его нужду?

Как ваша команда решила проблему клиента – еще одна история. Расскажите людям, как расхваливает вас клиент и какую пользу принесло ему решение, предложенное вашей командой. Это позволит лишний раз похвалить людей и вдохновить их на дальнейшие инновации. Можно рассказать о том, как одна из ваших ценностей привела к судьбоносному моменту в вашей карьере или как одна из ваших серьезных ошибок оказалась самым важным уроком для вас. Это позволит вам открыться, показать, кто вы на самом деле, укрепить доверие и проявить уязвимость, человечность.

Формат интересной истории

Истории повсюду. Их можно найти, зная потребности ваших клиентов и профессионального сообщества. Анализируя свои (или ваших знакомых) ценности, стратегии, цели и задачи и вспоминая поведение, свое (или ваших знакомых), в непростые моменты их реализации – плохое и хорошее. Думая об опыте использования продуктов и услуг. Когда найдете такие истории, нужно научиться рассказывать их так, чтобы они запомнились людям. Есть много способов рассказать историю.

Какой самый простой и при этом эффективный формат хорошей истории? Я рекомендую следовать старой доброй формуле *проблема – решение – польза – вывод*.

Во-первых, опишите проблему или задачу, с которой кто-то столкнулся. Она должна быть яркой и наглядной. Расскажите о неудачных попытках решить проблему. На этом этапе нужно выбрать главного героя вашей истории. Как эта проблема влияет на него? Какой выбор стоит перед ним? Когда вы начинаете с дилеммы, с которой столкнулся ваш герой, вы сразу привлекаете внимание людей – они заинтригованы, они хотят знать, что будет дальше.

Затем расскажите о моменте озарения, который привел к решению. В чем заключается решение, что в нем уникального, особенного? Момент озарения всегда произведет больше

впечатления, если сначала рассказать о том, как первые попытки решить проблему усугубили ситуацию.

В-третьих, расскажите о пользе, которую принесло решение. Имеется в виду трансформация, преобразование. Как ваш герой изменил ситуацию? Это кульминация истории.

И, наконец, историю можно завершить личными размышлениями и выводами – чему вас научили события, о которых вы рассказываете. Именно здесь можно сформулировать основной урок. Взгляните еще раз на мой рассказ о ночной смене в *The Star* – он строится по классической схеме:

Проблема. У меня не было материала для статьи, и единственное, о чем я мог написать, казалось слишком обыденным и неинтересным. Все мои попытки найти стоящий материал не увенчались успехом и лишь усугубили ситуацию! (Я уже начал раздражать тех, кому звонил.)

Решение. Я задумался о той единственной истории, которая у меня была, взглянул на нее по-другому и увидел, что из нее получится отличная статья.

Польза. Моя статья попала на первую страницу газеты и заслужила хвалебные отзывы!

Вывод. Я усвоил урок на всю жизнь и помню о нем до сих пор. Истории повсюду, если смотреть под нужным углом.

Пусть люди сами делают выводы

Эта формула подходит практически для любой истории. Она позволяет построить ваш рассказ так, чтобы его понял (безошибочно) каждый слушатель. Не делайте вывод слишком очевидным; всегда лучше, чтобы люди дошли до него собственной головой. Вот почему для оттачивания этого навыка важно проверить историю на нескольких людях, которым вы доверяете, и посмотреть, что они усвоят. Нужно вложить в историю конкретный посыл или даже мораль, но не слишком очевидные, чтобы не казаться высокомерным, как будто вы разговариваете с малыми детьми. Всегда лучше, когда люди сами докапываются до истины.

Большинство людей умеют довольно хорошо рассказывать истории и увлекаются ими с детства. С возрастом, однако, нам кажется, что логика и использование PowerPoint – более эффективные методы убеждения. Мы отказываемся от историй, а потом удивляемся, почему не можем вдохновить людей на изменения. Харизматичные лидеры постоянно рассказывают истории.

Харизматичные лидеры всегда, всегда, всегда практикуются в умении рассказывать истории. Чем легче течет рассказ, тем он становится компактнее и содержательнее, тем точнее он бьет в цель и тем сильнее его влияние. Не стесняйтесь сдабривать ваши рассказы яркими образами и персонажами или описаниями, но не жертвуйте ради этого краткостью. Я уверен, истории – лучший способ донести ваше сообщение до людей, а организации, где люди рассказывают истории, – самые успешные.

Хорошие истории разносятся не хуже слухов. В отличие от презентации PowerPoint, люди запоминают истории и часто пересказывают их друг другу. Слушая истории, они сопереживают трагедиям и победам, надеждам и страхам; восхищаются ценностями, которые разделяют, и порицают поведение, которое считают недостойным. А лидеров, рассказывающих истории, они считают людьми, которые говорят правду и наполняют смыслом и значимостью работу своей команды.

Чтобы больше внимания уделять историям, обдумайте следующие вопросы.

- Истории – лучший способ выразить вашу мысль. Вы достаточно часто используете истории в общении?

- Вы выбираете истории стратегически? Другими словами, вы выбираете истории, которые помогают вам добиться целей и решить задачи?

- У вас достаточно историй в арсенале? Вы ищете истории, которые помогут донести ваше сообщение нужным людям?
- Вы ищете истории о клиентах – истории, которые иллюстрируют потребности клиентов или удачный и неудачный опыт использования вашего продукта/услуги?
- Вы ищете истории обо всех участниках процесса – от поставщиков до местных сообществ, – чтобы сформулировать вашу мысль?
- Вы ищете истории, посвященные вашему видению будущего, чтобы люди поняли и оценили его?
- Вы используете свои ценности или ценности компании, чтобы рассказывать хорошие истории? Вы видите в вашей компании примеры, которые иллюстрируют эти ценности в действии, или поведение, которое противоречит тем ценностям, которые вы хотите привить людям?
- Вы следуете формуле *проблема—решение—польза—вывод*, когда составляете историю?
- Вы репетируете свои истории и интересуетесь мнением людей, чтобы проверить, какие выводы они сделали?

Глава 32

Пятый навык убеждения: быть хорошим спикером на сцене

Овладев навыком публичных выступлений, вы укрепите уверенность и станете харизматичным. Умение выступать со сцены значительно повышает ваше влияние и авторитет, способность убеждать, мотивировать людей на изменения и добиваться поддержки. Сегодня это, вероятно, самый важный навык на работе.

Публичные выступления необходимы для вашей карьеры. Овладейте этим мягким навыком, и вы увидите, что он приносит реальный доход. Уделите время своим спикерским навыкам, и результаты удивят вас. На сегодняшний день умение убеждать считается важнейшим качеством лидера, и без публичных выступлений тут не обойтись.

Умение влиять на мысли людей – бесценно. Убеждать клиентов покупать больше товаров и услуг, убеждать инвесторов вкладывать больше денег в ваш бизнес, привлекать новых партнеров, которые помогут в ваших начинаниях, – всё это приносит деньги. Однако, думаю, самая важная аудитория – ваша команда, люди, от которых зависит ваш успех. Этим людям важно, чтобы вы были хорошим оратором. Как показывает исследование YouGov (см. главу 36), сотрудники не считают своих менеджеров вдохновляющими и мотивирующими, если они плохие ораторы. Одна только компетентность вас не спасет, нужно впечатлить людей, чтобы повлиять на них.

Я провожу тренинги по ораторскому искусству и обучаю менеджеров выступать перед аудиторией, делать презентации для акционеров, клиентов и сотрудников. Сам я сотни раз выступал в разных странах мира. И вот чему я научился.

Как готовиться к выступлению

1. Всегда заранее готовьтесь к публичным выступлениям. Вы вряд ли справитесь с задачей, если будете импровизировать на ходу или не уделите должного времени подготовке.

2. Перед тем как формулировать свою мысль, подумайте об аудитории. Что для слушателей важно? Как показать им, что ваше сообщение перекликается с их интересами? Какие чувства вы хотите вызвать? Какие факты вы хотите сообщить? И каких действий вы от них ждете? К чему вы призываете?

3. Выделите основную идею вашего сообщения – пусть она будет темой выступления. С этой темой должно быть связано всё, что вы говорите. Попробуйте сформулировать тему одним словом. Вы будете говорить о росте? Об эмпатии? О гибкости? Какую ключевую идею нужно донести до аудитории? Представьте, что после вашего выступления кто-то из аудитории выйдет поговорить с коллегой. Какими словами вы хотели бы, чтобы он рассказал о вашем выступлении?

4. Запишите черновой вариант текста. Сначала отметьте всё, что хотите сказать, затем причешите текст, беспощадно редактируйте, сокращайте и доводите до ума.

5. Важно правильно начать презентацию – у вас всего несколько минут, чтобы заинтриговать аудиторию, чтобы у нее появилось желание выслушать вас. Начните с хорошей истории, с интересного факта или провокационного вопроса.

6. Добавьте еще несколько историй, причем каждая должна подчеркивать мысль, которую вы хотите донести до слушателей. То есть нужно заранее обдумать ключевые сообщения, их последовательность, структуру речи – логику и целостность. Затем нужно выбрать историю,

которая лучше всего отразит вашу мысль. Истории похожи на истребители-призраки, которые доставляют груз незаметно для радаров и всегда попадают прямо в цель. Если вы опираетесь только на факты и цифры, таблицы и графики, вы пробуждаете критическое мышление слушателей, и мысленно они будут спорить с вами. Конечно, бывают случаи, когда нужно подчеркнуть именно факты, но всегда найдется способ добавить хорошую историю.

7. Ограничьте количество слайдов, особенно тех, на которых много текста. Худшая ошибка – использовать слайды как конспект выступления. Люди прочитают то, что написано на экране, потеряют интерес и перестанут вас слушать. Текст на экране не должен отвлекать от того, что вы говорите. Выбирайте яркие, интересные иллюстрации, с четким смыслом, и, пожалуйста, избегайте от маркированных списков – это чистой воды самоубийство.

8. Старайтесь задействовать аудиторию. Но не ставьте людей в неловкую ситуацию, как это делают шоумены. Заставьте их думать, задавайте риторические вопросы, предложите опрос и сравните результаты с результатами вашего исследования. Подойдет всё, что стимулирует работу мысли, вызовет интерес к вашим словам и не позволит людям пассивно воспринимать информацию.

9. Всегда призывайте к действию и обязательно подчеркните пользу этих действий. Убедитесь, что каждый понял, почему ваше сообщение важно лично для **него**.

10. Концовка должна быть впечатляющей. Это может быть захватывающая история или убийственный факт. Если вы метко резюмируете вашу мысль, с увлеченностью и огоньком, люди запомнят и вас, и то, что вы хотели сказать.

11. Старайтесь не читать текст с листа. Выучите его наизусть, затем резюмируйте в нескольких фразах, которые можно записать и держать в руке или положить на стол перед собой, и периодически сверяйтесь с ними, чтобы не сбиться с мысли.

12. Репетируйте, репетируйте, репетируйте. Не жалейте времени, чтобы, во-первых, не запинаться, а во-вторых, уложиться в отведенное вам время (жуткий грех публичных выступлений – отнимать у аудитории больше времени, чем запланировано), а также отслеживать свой невербальный язык и присутствие на сцене. То есть вы должны следить за тем, чтобы стоять или ходить с уверенностью, занимать сцену так, чтобы привлекать внимание, и при этом всегда поддерживать зрительный контакт со слушателями, чтобы они чувствовали, что вы обращаетесь лично к ним. Небольшое волнение вполне нормально, используйте его, чтобы сосредоточиться и направить все свои силы на это выступление. Хотя я произнес сотни речей, я все равно каждый раз волнуюсь, но меня это не пугает, я использую свое волнение, чтобы повысить качество результата. Звучит странно, но я знаю, что если я волнуюсь, я не буду расслабляться и недооценивать свою аудиторию.

13. Не старайтесь быть слишком уж «прилизанным». Лучше я послушаю человека, который запинаясь и даже периодически отклоняется от темы, но страстного, увлеченного, с чувством юмора, искреннего и интересного, чем человека, который настолько безупречен, что это кажется неестественным.

14. Чаше улыбайтесь. Спикеры, которые улыбаются – искренне, показывают, что рады выступать, и это влияет на настроение аудитории. Большинство спикеров, которых я консультирую, настолько сосредоточены на том, что хотят сказать, что забывают улыбаться. А это действительно важно. (Конечно, в некоторых ситуациях улыбка совершенно неуместна, но, думаю, вы способны распознать такие ситуации.)

15. Важно правильно дышать. Я часто замечаю, что люди говорят слишком быстро, забывают дышать глубоко. В итоге голос начинает дрожать, иногда даже скрипеть, и звучит это ужасно. Делайте паузы, потому что именно в эти паузы (которые вам кажутся бесконечными) вы даете аудитории возможность поразмыслить над сказанным и «догнать». В эти паузы вы можете вздохнуть, успокоиться и восстановить силы. Хорошие спикеры отрабатывают эти паузы заранее, а также учатся правильно дышать.

Овладев навыком публичных выступлений, вы станете уверенным и харизматичным лидером. Ораторское искусство повышает ваш авторитет, умение влиять на людей, мотивировать их на изменения, добиваться поддержки. Оно поможет изменить вашу жизнь, ваш бизнес, карьеру. Многие готовы умереть, лишь бы не выступать на публике. Харизматичные лидеры, напротив, радуются такой возможности, потому что знают, что она позволит им выделиться на фоне остальных.

Часть седьмая. Как измерить харизму

Глава 33 «Химия» харизмы

Нейромедиаторы – биологически активные вещества головного мозга, которые передают электрохимические импульсы, влияют на настроение, мотивацию, ощущения стресса и тревожности. Следовательно, нейромедиаторы оказывают сильнейшее воздействие на наше поведение. Харизматичные лидеры стимулируют выработку «правильных» нейрохимических веществ, которые способствуют позитивному поведению на работе.

В прошлом году у моего друга Джонатона случился инфаркт прямо на поле для гольфа во время игры. Товарищи помогли ему добраться до здания спортивного клуба и позвонили в Службу спасения. Вертолет «Скорой помощи» забрал его в больницу. Мы очень переживали, конечно. Ему поставили три стента, чтобы восстановить кровоток, и настоятельно порекомендовали правильно питаться и похудеть. Какое-то время он действительно старался. А теперь снова набирает вес.

Хотя он прекрасно понимает, что это опасно, он вернулся к старым привычкам: ест и пьет всё, что ему заблагорассудится. И он не одинок. Я слышал точно такие же истории о многих людях, перенесших инфаркт и инсульт. По сути, подавляющему большинству пациентов, которым диагностировали хроническое заболевание, крайне сложно перейти на здоровый образ жизни – даже если они на собственном опыте убедились, что эти изменения помогут им выжить. Отрицание – защитная реакция психики; мы игнорируем все тревожные признаки, убеждаем себя, что опасность миновала, и успокаиваемся.

Если людям так тяжело изменить свое поведение, даже когда речь идет о жизни и смерти, то как убедить сотрудников, что нужно измениться, чтобы улучшить результаты работы? Нельзя же угрожать им физической расправой, как бы вам ни хотелось. Угроза вызовет совершенно не то поведение, которого вы ждете.

Ответ кроется в *чувствах*, именно они – ключ к харизме и высокой результативности. Если вы вызываете у людей позитивные ощущения, если вы повышаете их самооценку, убеждаете их, что они важные члены команды, шансы на изменения в их поведении вырастут в разы.

Все мы жаждем признания

Чаще всего сотрудники не получают то, что им нужно больше всего, – признания их личного вклада и своей значимости. Исследование Онлайн-центра общественного мнения YouGov, охватившее 4000 респондентов, показывает, что эта потребность стоит на первом месте. На инициативность персонала она влияет больше, чем зарплата, комфортные условия работы и даже видение и цель организации. Люди не видят никакого смысла в этой цели, если они не чувствуют, что их повседневная работа важна для вас и для компании.

Если вы убедите их, что они ценные работники, если поможете им почувствовать себя частью команды, если поставите им значимые цели, которые будут развивать их профессиональные навыки, то результативность подскочит до небес. Почему? Потому что вы буквально измените химический состав их мозга и тем самым измените их поведение.

Это подтверждают нейрочеловеки – люди, которые изучают нервную систему и работу мозга, особенно в контексте поведения и обучения. Их исследования показывают взаимосвязь между работой мозга и поведением человека, особенно на работе. Их открытия дают важную информацию лидерам. В двух словах, чем больше лидеры знают о работе мозга и химических веществах, которые влияют на него, тем выше их шансы на успешное выполнение поставленных задач.

Наше поведение на работе иногда трудно объяснить, потому что на нас влияют подсознательные процессы, не подвластные чистой логике. Лидеры часто рассуждают о том, что нужно затронуть сердца и умы людей, чтобы реализовать изменения. Они имеют в виду, что нужна и логика, и эмоции в общении с командой. Однако они не понимают, что главную роль тут играет мозг. Если лидеры хотят что-то изменить, им придется повлиять не только на наш интеллект, но и на доисторические нейрохимические вещества нашего мозга, поскольку они воздействуют на наши мысли, чувства и поведение намного больше, чем можно подумать.

80 миллиардов нейронов

Наш мозг состоит из миллиардов нейронов – кирпичиков нервной системы, передающих и получающих информацию от мозга и всех органов. Ученые предполагают, что у нас более 80 миллиардов нейронов. Химические соединения под названием нейромедиаторы позволяют нейронам передавать информацию. Электрические импульсы не могут преодолеть расстояние между нейронами, поэтому используются химические импульсы. Когда эти химические импульсы достигают нервной клетки, они прикрепляются к рецепторам и посылают электрические сигналы, которые путешествуют по всему организму. Нейромедиаторы выполняют важнейшую функцию – они почтальоны мозга и функционируют в рамках центральной нервной системы. Они регулируют физические и эмоциональные процессы, такие как мыслительные возможности, эмоциональное состояние, физическая энергия и болевая реакция. Они есть везде, где есть нервы, – во внутренних органах и мышцах.

Наверняка вы уже слышали об этих химических веществах – эндорфин, серотонин, окситоцин, дофамин и кортизол. К примеру, эндорфины маскируют боль и помогают восстановиться после физических упражнений. Они поднимают настроение и вызывают желание продолжить тренировки. Дофамин отвечает за удовольствие и мотивацию. Всё, что вызывает положительные эмоции, сводится к действию этого ключевого нейромедиатора и его влиянию на мозг – будь то еда, секс или счастье. (Наркотические вещества воздействуют на выработку дофамина в центре вознаграждения головного мозга.) Дофамин играет важную роль в позитивном поощрении и выработке поведенческих привычек.

Стоит разобраться в этих химических веществах и их влиянии на нас. А еще важнее понять, как поведение лидеров стимулирует выработку нейромедиаторов – и плохих, и хороших. Этой теме мы посвятим целую главу, чтобы понять, что происходит в голове наших сотрудников и как наша харизма (или ее отсутствие) стимулирует нужные химические вещества и нужное поведение или ненужное.

Нейрочеловек, у которого я брал интервью для книги, максимально упростил эту тему и объяснил мне, что мозг работает на двух осях. Первая ось показывает, удаляемся ли мы от опасности или приближаемся к вознаграждению. Вторая ось касается ощущения собственной значимости или никчемности (рис. 33.1).

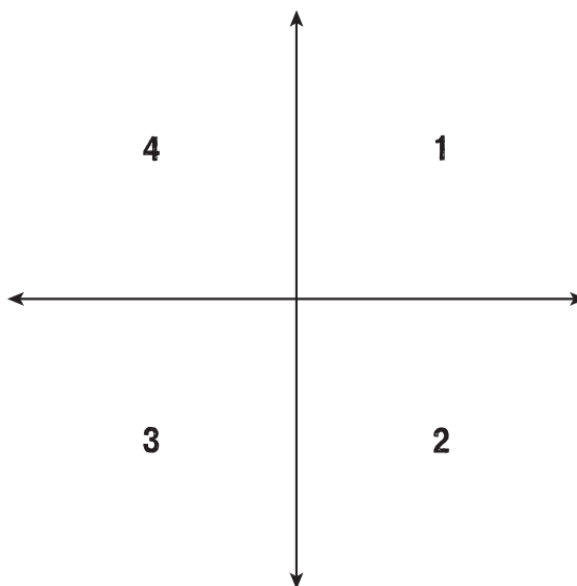


Рис. 33.1. Матрица значимости

В разных секторах действуют разные нейрохимические соединения, они влияют на наше настроение и поведение.

Худший сектор – тот, где вы чувствуете опасность и свою никчемность (сектор 3). К примеру, сотрудники, которые боятся потерять работу или столкнулись с радикальными изменениями и потрясениями, попадают именно в этот сектор. Если начальство не признает их заслуг или намекает, что положение их отдела шаткое, они чувствуют опасность и свою никчемность. Хуже не придумаешь: это снижает эффективность работы, приводит к неадекватному поведению и отсутствию результатов.

Если сотрудников ценят и уважают, но они чувствуют опасность, они смогут хорошо работать – какое-то время. Это касается также сотрудников и команд, которые переживают кризис. Обе ситуации можно отнести к сектору 4. У таких людей здоровая самооценка, они уверены в своих профессиональных навыках, но продолжительный период стресса отнимает у них энергию и стимулирует выработку вредных нейрохимических соединений. Хорошая результативность во время стресса возможна только в течение непродолжительного времени.

Когда сотрудников мотивируют солидным бонусом, но начальство относится к ним плохо, они становятся циничными, сопротивляются любым начинаниям и, как правило, работают строго по регламенту, даже если их ждет приличное вознаграждение. Они будут накапливать раздражение и обиду и, скорее всего, уйдут, как только положат в карман свой бонус. Эти люди попадают в сектор 2.

Если сотрудников ценят и уважают, они работают над сложными и интересными задачами и получают значимое для себя вознаграждение, они попадают в верхний правый сектор 1 – это самые эффективные работники, причем они способны поддерживать высокую результативность в течение длительного периода времени. Харизматичные лидеры следят за тем, чтобы члены их команды «обитали» именно в этом секторе. Они делают всё возможное, чтобы люди чувствовали себя важной частью коллектива.

Чувство опасности дает самый большой выплеск химических соединений

Наш примитивный рептильный мозг устроен так, чтобы обращать особое внимание на любую опасность – в целях выживания. Мы также склонны искать вознаграждение – пищу,

кров, общество, развлечения. Однако на опасность мы реагируем намного сильнее, потому что она угрожает нашей жизни. С пищей и водой можно и подождать, но если нам грозит неминуемая смертельная опасность, ждать нельзя.

Нам приятно быть частью общества. Отвержение и изоляция нам противопоказаны. Нам важно знать, что кто-то заботится о нас, и эта потребность в близости и общении охватывает все сферы жизни, включая работу. Наш мозг постоянно проверяет, принимают нас или отвергают, являемся ли мы частью группы или изгоем.

Идеальное положение – верхний правый сектор диаграммы, когда мы чувствуем себя важной частью общества *и при этом* рассчитываем на некое вознаграждение (рис. 33.2). Худшее, что может случиться, – чувствовать себя никчемным, отвергнутым, да еще и в опасности, то есть нижний левый сектор диаграммы. Неосознанно менеджеры зачастую отправляют своих сотрудников именно в этот сектор, где нет ничего, кроме унижения и угрозы. Наш мозг любит прогнозировать будущее и стремится к стабильности и уверенности. Как менеджеры, мы нацелены на постоянное совершенствование, поэтому мы часто говорим о переменах. Перспектива изменений, со всей их неопределенностью, провоцирует выработку вредных для работы химических соединений, которые, в свою очередь, влияют на поведение людей.



Рис. 33.2. Влияние поведения менеджеров на самооценку сотрудников

Менеджер, который признает личный вклад каждого сотрудника и поощряет качественное общение и командную работу, стимулирует выработку «правильных» нейромедиаторов. Когда вы гордитесь своими достижениями, видите, что вас ценят, вы испытываете воздействие серотонина, который регулирует ощущения счастья и тревожности. Кроме того, когда вы чувствуете сопричастность группе и доверяете людям, вы испытываете влияние окситоцина. (Этот нейромедиатор называют наркотиком доверия. Он вырабатывается, когда люди признают наши заслуги или показывают, что понимают нас.) Итак, если ваше поведение стимулирует выработку серотонина и окситоцина у сотрудников, они будут работать хорошо, чтобы чаще испытывать позитивные моменты поддержки и одобрения. Это тоже своеобразная зависимость. Классический пример благотворного цикла, когда положительные моменты усиливают друг друга.

Однако если менеджер продвигает ультраконкурентную культуру, нацеленную на результат, когда победа любой ценой важнее командной работы и сотрудничества, он стимулирует выработку эндорфина и дофамина, а также деструктивного кортизола. Это нейрохимическое соединение вырабатывается во время стресса и включает так называемую реакцию «бей или беги». Если в команде нет доверия и люди постоянно соперничают друг с другом, все будут испытывать негативное воздействие кортизола. Причем уровень кортизола сокращается медленнее, чем у других нейромедиаторов, и он быстро накапливается, вызывая постоянное чувство тревожности и страха, которое ведет к депрессии и потере мотивации. Помимо этого нарушается сон, что тоже влияет на результативность работы.

Девять основных нейромедиаторов

Перечислим девять нейромедиаторов, которые важно знать каждому лидеру. Первые четыре – дофамин, серотонин, эндорфин и окситоцин – нужно стимулировать у сотрудников прежде всего.

Дофамин – связан с чувством наслаждения и удовлетворения. Участвует в системе вознаграждения и позволяет закрепить поведение, которое вознаграждается. Дофамин также помогает передавать информацию в области мозга, отвечающие за мышление и эмоции. *Чтобы стимулировать выработку дофамина, лидеры должны признавать успешное выполнение задач, хвалить и ценить своих сотрудников за их идеи и усилия.*

Серотонин – влияет на хорошее самочувствие и ощущение счастья. Воздействует на весь организм, от эмоций до двигательных навыков, и считается естественным стабилизатором настроения. Он также благотворно влияет на сон и пищеварение. Определенный уровень серотонина позволяет ослабить депрессию, регулировать тревожность и даже заживлять раны. *Серотонин вырабатывается, когда лидеры проявляют интерес и заботу, а также укрепляют доверие внутри команды. Когда сотрудники чувствуют себя уверенно, у них повышается уровень серотонина.*

Эндорфины – вырабатываются в мозге во время физических упражнений, воодушевления, боли и секса, повышая настроение и вызывая ощущение эйфории. Основная функция эндорфинов – блокировать передачу болевых сигналов. *Лидеры, которые создают такие условия работы, где люди могут повеселиться, посмеяться, пошутить, где они могут развивать свои профессиональные навыки, стимулируют выработку эндорфинов, которые, в свою очередь, помогают закрепить повторяющееся поведение.*

Окситоцин – очень важный гормон, который влияет на социальное взаимодействие. Когда мы обнимаем и целуем любимых, повышается уровень окситоцина, поэтому его называют гормоном любви. Этот нейромедиатор также лежит в основе личного и социального доверия и играет важную роль в командной работе и сотрудничестве. *Лидеры, которые вызывают у сотрудников чувство принадлежности, сплоченности и сотрудничества, стимулируют выработку окситоцина. Эмпатия, признание, уважение, улыбка, крепкое рукопожатие – всё это благотворно влияет на уровень окситоцина.*

Адреналин – вырабатывается при высоком стрессе или возбуждении, играет важную роль в реакции «бей или беги», однако чрезмерный уровень адреналина может навредить здоровью. Адреналин делает человека заметно сильнее и эффективнее, обостряет внимание. Именно благодаря адреналину люди, получившие травму или ранение, не сдаются, несмотря на опасность и боль. Однако если угроза не представляет реальной опасности для жизни, адреналин вызывает тревожность и раздражительность, может навредить работе сердца, приводит к бессоннице и нервозности. *Лидеры должны создавать правильный уровень стресса, не больше и не меньше необходимого, чтобы люди вышли из зоны комфорта, но при этом не чувствовали*

угрозу. Так они стимулируют выработку необходимого уровня адреналина. Не забывайте, что слишком сильный и длительный стресс не приносит ничего кроме вреда.

Норадреналин – так называемый гормон стресса, который стимулирует реакцию «бей или беги». Чтобы организм работал максимально эффективно, норадреналин повышает уровень кислорода, поступающего в мозг, это помогает нам думать быстро и плодотворно. Он также усиливает работу сердца, увеличивая кровоток в организме, чтобы мышцы работали быстрее и эффективнее. Он повышает уровень глюкозы – топлива, которое питает мышцы. Он ускоряет дыхание, чтобы больше кислорода поступало в организм и в мозг. Однако он также повышает артериальное давление.

Гамма-аминомасляная кислота (ГАМК) – важнейший тормозной нейромедиатор. Ее задача – препятствовать передаче нервных импульсов и успокоить центральную нервную систему. Это, в свою очередь, влияет на тело и разум: расслабляет мышцы, сокращает уровень стресса, регулирует настроение, способствует уравновешенности, облегчает боль и заботится о здоровом сне.

Ацетилхолин – основной нейромедиатор, влияющий на мышление, обучение и память. Он также играет важную роль в работе автономной нервной системы и активирует мышцы.

Глутамат – наиболее распространенный нейромедиатор мозга, влияет на такие когнитивные функции, как обучение и память. В чрезмерных количествах причиняет вред. Это возбуждающий нейромедиатор, который «включает» мозг.

Нейромедиаторов намного больше, и, должен предупредить, я сильно упростил объяснения. Я не настаиваю на том, чтобы вы стали экспертом по нейромедиаторам, но я убежден, что нужно знать об их существовании и влиянии на чувства и поведение людей. Вы также должны понимать, что ваше поведение как лидера оказывает сильнейшее воздействие на выработку химических соединений в мозге ваших сотрудников, что иногда приводит к деструктивным последствиям, как вы увидите далее.

Изменения – это угроза

Любые перемены и неопределенность мозг воспринимает как угрозу. В результате он стимулирует нейрохимические соединения, которые мешают сосредоточиться, вызывают тревожность и повышают вероятность вспышек гнева и враждебности. Всё это ведет к падению результативности и возникновению агрессивности в отношениях. Что, в свою очередь, ведет к потребности в еще больших изменениях. С высоким уровнем этих нейромедиаторов люди не могут контролировать свои эмоции, проявляют узость мышления, особую чувствительность к опасности (вполне возможно, что вымышленной) и считают поведение коллег намного более враждебным, чем оно есть на самом деле.

Если вы поможет членам команды повысить самооценку, ощутить взаимовыручку и поддержку, почувствовать себя частью сильной и прозрачной культуры, с четкими целями и задачами, и покажете, какое вознаграждение их ждет, вы отправите их в верхний правый сектор диаграммы (см. рис. 33.2) и будете поощрять плодотворное поведение. С повышенным уровнем дофамина, норадреналина, окситоцина и ацетилхолина у вас больше шансов создать высокорезультативную команду. Потому что эти нейромедиаторы помогают людям чувствовать позитивный настрой, сосредоточиться, проявлять стойкость и стремление к сотрудничеству. Они также смогут намного быстрее учиться, будут открыты для новых идей и, следовательно, для инноваций и креатива.

Менеджеры, которые не общаются со своей командой, или злятся, когда слышат плохие новости, или неосознанно демонстрируют полное отсутствие интереса к тому, что хотят сказать сотрудники, или не отличаются искренностью, последовательным поведением, оказы-

вают колоссальное негативное влияние на мозг своей команды. Даже те, кто считает, что всё делает правильно, может попасть в эту ловушку. Менеджеры регулярно переоценивают свои способности и не осознают, насколько низко их оценивают сотрудники. Как мы увидим в главе 36, существует огромная разница между тем, как сотрудники оценивают менеджеров, и тем, как менеджеры оценивают сами себя. Даже если у вас самые лучшие намерения, это не гарантирует, что вы благотворно влияете на свою команду.

Как харизматичные лидеры стимулируют позитивное поведение

Лидеры с харизматичными навыками создают такие рабочие условия, которые стимулируют работу мозга, выработку нужных нейрохимических соединений, поощряющих позитивное поведение. Те лидеры, которые ведут себя правильно, повышают уровень мотивации, инициативности и результативности – благодаря тому, что создают условия, в которых команде хочется хорошо работать.

Аутентичность стимулирует работу мозга и укрепляет доверие

Аутентичный лидер демонстрирует и неукоснительно соблюдает личностные ценности. Благодаря этому он предсказуем и поощряет принципы честности и справедливости. Это перекликается с нашим инстинктом выживания, поскольку наш примитивный мозг заинтересован только в том, чтобы получать справедливую долю пищи и тепла. Если лидер ведет себя непоследовательно, или у него есть любимчики, или же он кажется неискренним и непредсказуемым, нашему мозгу сложно справиться с такой неопределенностью, которая стимулирует совершенно нежелательные нейрохимические соединения. Главное, что аутентичный менеджер внушает и поощряет доверие среди членов команды – а доверие оказывает сильнейшее положительное влияние на мозг.

Сила личности внушает уверенность

Невозможно обладать силой личности и при этом быть неуверенным человеком. Когда лидеры проявляют уверенность и помогают людям успокоиться, сосредоточиться, настроиться на позитив и оптимизм, они положительно влияют на работу нашего мозга. Уверенность и сосредоточенность помогают сплотить членов команды и строить хорошие отношения. Эмоциональное состояние лидеров заразительно, оно влияет на всю команду, поэтому харизматичные лидеры из всех сил стараются скрыть негативные эмоции. Уверенные лидеры легко вовлекают людей в работу и строят плодотворные рабочие отношения.

Доброжелательность поднимает настроение и улучшает результаты работы

Лидеры положительно влияют на эмоциональное состояние команды, когда внимательно слушают, показывая людям, что у них есть право голоса. Они делают всё, чтобы люди чувствовали себя значимыми и достойными, – часто хвалят, проявляют уважение и поднимают самооценку.

Без этого невозможна автономная работа и самостоятельное принятие решений. Для всех нас важно иметь возможность контролировать процесс, иначе мы ощущаем беспомощность и вряд ли добьемся успеха. Вот почему автономия так важна. Отсутствие автономии – настоящая

угроза. Сотрудники, которые работают автономно, верят в то, что их инициативность и вовлеченность влияют на ход событий, а это необходимо для креативной и ответственной работы. Лидеры с сильным аффективным присутствием также уделяют большое внимание выстраиванию отношений. Им важно, чтобы члены команды чувствовали сплоченность, единодушие и безопасность. Эффективные лидеры соблюдают принцип инклюзивности, поощряют диверсификацию и интересуются мнением всех сотрудников, независимо от пола, возраста и убеждений, и при этом поощряют взаимное уважение. Накапливая подобный эмоциональный капитал, укрепляя доверие и безопасность, они стимулируют сотрудничество и командную работу.

Целеустремленность приносит стабильность и указывает направление

Лидеры, которые формулируют убедительную и привлекательную цель и согласовывают индивидуальные задачи с этой целью, указывают людям четкое направление. Они дают понимание миссии и надежду, а также вселяют уверенность в перспективность будущего. Они также определяют ответственность каждого члена команды, показывают, как выглядит успех и что конкретно требуется от сотрудников. Убедительная цель и четкие задачи оказывают позитивное влияние на мозг. Увлеченность и энергичность лидера охватывают всю команду и создают чувство неотложности и значимости работы. Культура непрерывного совершенствования поощряет гибкость и новаторство, поскольку создает безопасные условия для исправления возможных ошибок, причем быстро.

Убедительность приносит ясность и стимулирует действие

Убедительные лидеры знают, что слова влияют на химический состав мозга. Поэтому они думают, прежде чем говорить. Позитивный язык способен преобразовать реальность и мотивировать людей, как ничто другое. Позитивные слова стимулируют их действия и укрепляют эмоциональную стойкость. Негативные слова оказывают прямо противоположное воздействие. К примеру, слово «нет» наполняет мозг гормонами стресса, которые тормозят логическое мышление, восприятие информации и общение. Убедительные лидеры обдумывают, что сказать, как сказать и когда сказать, чтобы добиться максимального эффекта. Убедительные лидеры также знают, что истории оказывают сильное положительное влияние на мозг. Нам важно понимать друг друга, а истории позволяют встать на место другого человека и взглянуть на мир его глазами. Истории затрагивают наши эмоции и направляют сообщение напрямую в сердце.

Зацикленность на цифрах тормозит работу мозга

Зачастую менеджеры, которым не хватает харизмы, интересуются только финансовыми показателями и критериями успеха. Начинать нужно не с этого, так как наука о мозге говорит нам, что это может стать серьезным препятствием для когнитивного и эмоционального развития человека. Чтобы люди мыслили открыто и непредвзято, нужно обсудить с ними цель работы и связать ее с задачами компании. Когда они поймут причины назначения тех или иных параметров и критериев работы, им будет легче выполнять ее.

Харизматичные лидеры стремятся понять, что мотивирует людей. Когда харизматичные лидеры стимулируют нужные химические соединения у своей команды, это всем приносит пользу. Клиенты получают более качественные услуги и продукты; сотрудники будут довольными, здоровыми и продуктивными; команды будут креативными, сплоченными и добьются феноменальных результатов; лидеры выполняют поставленные задачи – и акционеры будут в восторге.

Глава 34

Почему харизма необходима в цифровом мире

Нам нужен новый тип лидеров для нового века стремительных преобразований, поскольку технологическая революция принуждает нас переосмыслить роль человека и работы. Сотрудники всех уровней компании должны быстрее адаптироваться к изменениям, а это значит постоянно учиться, переучиваться, открывать что-то новое и снова учиться, потому что мир не стоит на месте. Лидерам нужны определенные навыки, чтобы поощрять эти изменения. Они должны стимулировать креатив и инновации больше, чем когда-либо.

За последние десять лет технологические достижения перевернули нашу жизнь с ног на голову, причем изменения происходят беспрецедентными темпами. И если вам кажется, что всё меняется слишком быстро, держитесь крепче – потому что темпы будут только расти. Учитывая масштабы, темпы и сложность так называемой Четвертой промышленной революции, то, что нам кажется сейчас стремительным, будет заурядным и скучным завтра. На нас обрушится шквал изменений, которые кардинально преобразуют наш образ жизни, методы работы и привычки общения.

Первая промышленная революция подарила нам паровой двигатель. Вторая была посвящена электричеству, металлургии, химии и телекоммуникациям. Третья промышленная революция ознаменовала собой век информации и радикальных инноваций – компьютеризация, мобильные технологии и многое другое. Четвертая промышленная революция опирается на технологические инновации и миллиарды миллиардов подключений. Она упраздняет традиционные методы работы – в каждой компании, в каждой отрасли, в каждом уголке мира.

Технологические достижения обеспечивают такие формы связи, о которых раньше нельзя было и мечтать. Когда миллиарды людей могут связаться друг с другом по мобильным девайсам с колоссальной производительностью, открываются безграничные возможности. Добавьте к этому достижения в области искусственного интеллекта, роботизации, квантовых компьютеров, биотехнологий и материаловедения и, думаю, вы поймете, почему я называю это шквалом изменений.

Радикальные изменения в обществе и на работе

Новые технологии приведут к радикальным изменениям в жизни каждого из нас, а также в обществе, на работе и в экономике в целом.

В то время как первые две революции значительно повысили продуктивность, как ни странно, за последние сто лет уровень продуктивности работы людей сократился на треть. Вот почему многие говорят о том, что Четвертая промышленная революция лишит нас всех работы. Наблюдается тенденция повышать продуктивность через автоматизацию процессов, а значит, многие люди останутся не у дел.

В отчете McKinsey Global Institute «Будущее трудоустройства» сказано, что не меньше 375 млн человек во всем мире должны будут поменять профессию и приобрести новые навыки уже к 2030 году. Gartner, глобальная исследовательская и консалтинговая фирма, прогнозирует, что к 2030 году 90 % сегодняшней работы будут выполнять умные машины.

Примерно 70 % детей, которые в этом году пошли в первый класс, выберут профессии, которых сейчас еще даже не существует. «Например?» – спросите вы. Представьте работу космического экскурсовода или специалиста по медицинской робототехнике. А что вы скажете

насчет архитектора дополнительной реальности или менеджера по управлению аватарами? А операторы дронов и специалисты по наноружию? Это вовсе не фантастика. В конце концов, если количество медицинских роботов растет, кто их будет обслуживать? Если дроны будут доставлять заказы вместо курьеров, кто будет ими управлять?

Более того, технологии позволяют развивать культуру качественного обслуживания и удаленной работы. К примеру, специально обученные медсестры смогут взять на себя часть обязанностей врачей и чаще навещать пациентов дома, получив все необходимые данные для лечения. Новые технологии создают благоприятные условия для удаленной работы, а также коворкинга и телеконференций. В компаниях, скорее всего, останется минимальное количество штатных сотрудников с фиксированными должностными обязанностями, а основной массой будут работники из других стран, внешние консультанты и подрядчики для конкретных проектов. На первый план выйдет необходимость сотрудничать с другими компаниями, чтобы обеспечить клиентам совместные услуги.

Сейчас традиционные границы между отделами размываются, чтобы люди могли быстрее выполнять проекты. Для большей гибкости компании применяют новый тип культуры – «пчелиный рой», который позволяет людям быстро сплотиться вокруг общих задач, а потом так же быстро разлететься по другим делам. Так что жесткие структуры и иерархия уже не оправдывают себя, и компании всё чаще стремятся упростить процессы, чтобы ускорить принятие решений и сократить расходы.

Новый менеджер для нового века

Дело в том, что Четвертая революция развивается не линейно, а в геометрической прогрессии. При этом она подрывает устои почти всех отраслей во всех странах, и это означает, что менеджерам тоже пора меняться. Нам нужен новый лидер для нового века стремительных изменений. Менеджерам придется сыграть важную роль в этих изменениях и заострить внимание на обслуживании клиентов и инновациях. Эта технологическая революция вынудит нас переосмыслить роль человека на работе и позволит взять на себя ту область, которая роботам не по плечу, – креатив. Именно это наше будущее – создавать новую ценность, а роботы избавят нас от тягот повседневной рутины и обеспечат инструментами и всеми необходимыми возможностями для креатива.

Каждый год Всемирный экономический форум публикует отчет «Работа завтрашнего дня», который можно найти на веб-сайте форума. В нем указываются десять основных профессиональных навыков, которые понадобятся людям для успешной работы в следующем году, согласно прогнозам ведущих специалистов по человеческим ресурсам. В качестве сравнения показано, какие навыки люди считали важными для 2015 года. По 2020 году разница в списках не существенная, но изменилась приоритетность навыков.

1. ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ 2015 ГОДА

- 1) комплексное решение проблем;
- 2) координирование совместной работы;
- 3) управление людьми;
- 4) критическое мышление;
- 5) умение вести переговоры;
- 6) контроль качества;
- 7) обслуживание;
- 8) умение делать выводы и принимать решения;
- 9) умение активно слушать;
- 10) *креатив*.

2. ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ 2020 ГОДА

- 1) комплексное решение проблем;
- 2) критическое мышление;
- 3) *креатив*;
- 4) управление людьми;
- 5) координирование совместной работы;
- 6) эмоциональный интеллект;
- 7) умение делать выводы и принимать решения;
- 8) обслуживание;
- 9) умение вести переговоры;
- 10) когнитивная гибкость.

Вы заметили, как повысилась актуальность креатива? Он даже обогнал эмоциональный интеллект. Обратите внимание, какой скачок он совершил с десятого места на третье. Причем креатив означает не артистический талант, которым обладают творческие люди – например, дизайнеры, писатели и музыканты. Имеется в виду определенный тип мышления, который помогает находить решения проблем, генерировать идеи, улучшать процессы и продукты.

Сотрудники всех уровней компании должны быстро адаптироваться к изменениям, а это предполагает готовность учиться, переучиваться, открывать что-то новое, снова учиться, потому что мир не стоит на месте. И менеджерам понадобятся конкретные навыки, чтобы реализовать эти изменения. Изменения – суть лидерства. Если нет потребности в переменах, нет нужды и в лидерах. Но мир, который меняется такими ошеломительными темпами, еще никогда не испытывал столь острую нужду в харизматичных лидерах. Лидер задает ритм всей стае, поэтому лидеры должны развивать навыки управления изменениями, уверенно возглавить команду и повести ее в нужном направлении, с нужной скоростью.

Ни сотрудники, ни менеджеры не готовы к преобразованиям, которые уже начались. Результаты исследования Oxford Economics «Трудоустройство 2020» подтверждают это. Опрос охватил 2700 управляющих и 2700 сотрудников из 27 стран, и оказалось, что проблемы с управлением талантами и ключевыми навыками уже влияют на результативность компаний. Половина сотрудников считают, что их навыки потеряют актуальность уже в ближайшие три года. Эти опасения усугубляются тем, что меньше половины респондентов работают в компаниях с «культурой непрерывного обучения».

Именно поэтому возросла потребность в мягких навыках: они не просто важны, без них сотрудники не смогут развивать новые способности и взять на себя новые обязанности. При этом мягкие навыки отсутствуют практически у всех соискателей, которые сейчас ищут работу.

Мягкие навыки – обязательное требование для бизнеса

По мере того как упраздняются традиционные методы работы, наличие мягких навыков становится обязательным требованием для бизнеса. Лидеры не только сами должны обладать мягкими навыками; им придется также поощрять развитие этих навыков во всей компании. Традиционные иерархии упростятся, и лидерские способности потребуются от всех сотрудников, иначе компания не сможет добиться успеха. Те организации, которые развивают мягкие навыки, смогут выявлять и возвращать официальных и неофициальных лидеров на всех уровнях. Те, кто умеет строить команды, стимулировать креатив и навыки решения проблем, а также поощрять адаптивность, найдут лучшие решения для бизнеса. Они также станут примером для своих коллег, которым сложно развивать мягкие навыки. Эти менеджеры активно любопытны и постоянно ищут оптимальные пути ради блага компании и своей команды.

Бизнес-аналитики прогнозируют, что вскоре работники будут разделены на две основные группы: в первую войдут технари, которые возьмут на себя соответствующие обязанности в новом цифровом мире; во вторую группу войдут более харизматичные новаторы, они возглавят процесс изменений и будут строить отношения, без которых успех компании невозможен. Роботы не смогут решать уникальные проблемы, это привилегия человека. Вот почему нужно развивать эти навыки как можно активнее и с радостью передать механические, рутинные задачи искусственному интеллекту и роботам.

Быстрейшее введение инноваций будет важным навыком для менеджеров, и на первый план выйдут командная работа и сотрудничество, умение решать проблемы и критическое мышление, общение и построение отношений. Менеджеры, которые способны повлиять на сотрудников и помочь им раскрыть креативный потенциал, будут широко востребованы. Чтобы добиться успеха, им придется максимально задействовать весь талант, какой можно найти в организации. Бизнес-лидеры ищут креативных, адаптивных менеджеров – новаторов, которые способны предложить радикальные идеи и повысить качество обслуживания клиентов.

Рост увлеченности и мотивации необходим для успеха

Прежде всего, менеджеры должны предпринимать определенные действия для повышения мотивации и вовлеченности команды. Они должны обладать конкретными навыками, чтобы справиться с таким темпом изменений, особенно если нужно руководить людьми, которые работают в другом офисе, или в другой стране с большой разницей во времени. В условиях беспрецедентного давления, чтобы добиться рентабельности и инновационности и при этом справиться с колоссальной неопределенностью и сложностью всех процессов, менеджеры должны защитить своих людей от хаоса и внести ясность и понимание задачи. Для этого им нужны навыки всех пяти харизматичных качеств.

Аутентичные менеджеры смогут добиться доверия, без которого невозможна командная работа и сотрудничество. А без командной работы и сотрудничества невозможны инновации. Без инноваций компании быстро отстанут от конкурентов.

Менеджеры, обладающие силой личности, смогут вдохнуть в команду позитивный настрой и уверенность и стимулировать конкретные действия. Они будут решать проблемы и использовать все таланты и мнения сотрудников, чтобы найти оптимальные решения.

Аффективное присутствие позволит менеджерам повысить самооценку сотрудников, создать чувство принадлежности и значимости в период колоссальной нестабильности. А главное, их сотрудники будут чувствовать себя в безопасности даже посреди хаоса. Чувство собственной значимости, как мы уже говорили, – одна из важнейших потребностей сотрудников и стимул для инициативности.

Менеджеры, которые способны сформулировать привлекательную цель и сплотить всю команду, направят внимание сотрудников на клиентов, а также на стремительное и непрерывное совершенствование.

Менеджеры, обладающие харизматичным навыком убеждения, объяснят людям свою цель, а их коммуникативные навыки позволят обсуждать новые идеи и укреплять важные отношения.

Пора всем менеджерам понять, что мягкие харизматичные навыки определяют успех в бизнесе гораздо больше, чем технические умения, которые, скорее всего, привели их на лидерскую должность. (Опрос Международного исследовательского института Стэнфорда и Фонда Карнеги Меллон, в котором участвовали генеральные директора компаний из списка Fortune 500, показал, что долгосрочный профессиональный успех на 75 % зависит от навыков общения и на 25 % от технических знаний.)

Никогда мы не испытывали такую нужду в харизматичных лидерах, как в эпоху беспрецедентного подрыва традиций и стремительных изменений.

Глава 35

Темная сторона харизмы

Харизма, лишенная этических норм, ведет на опасную, темную дорогу. Харизма без других важных навыков менеджмента порождает влиятельных, но неэффективных и даже деструктивных менеджеров. Для эффективности менеджерам нужна сбалансированная харизма.

Все мы знаем харизматичных злодеев, которых иначе как чудовищами не назовешь. Попросите людей привести пример харизматичного убийцы, или харизматичного злодея, или даже харизматичного демона, и вы сразу получите ответ. Харизматичный демон – Чарльз Менсон, создатель и руководитель секты «Семья», члены которой убили жену кинорежиссера Романа Полански, находившуюся на девятом месяце беременности. Харизматичный злодей – Адольф Гитлер. Харизматичный серийный убийца – Тед Банди. Список можно продолжить – в нем будут как политические лидеры (Сталин, Иди Амин), так и лидеры культа (Джим Джонс, Дэвид Кореш – оба довели людей до массовых самоубийств).

Итак, нет никаких сомнений, что харизма обладает темной стороной. Если говорить о людях, которых я перечислил, деструктивное влияние их харизмы увидел весь мир. Однако в организациях негативное влияние харизмы хоть и менее заметно, но тоже опасно.

К примеру, лидеры, которые выходят на сцену и завораживают аудиторию своим ярким талантом рассказчика, острым умом и фантастическим владением фактами, способны околдовать нас. Мы называем их блестящими ораторами, мастерами общения. Но так ли это? Если, спустившись со сцены, они не могут либо не хотят слушать своих сотрудников или же поощрять открытое обсуждение внутри команды и с другими участниками процесса, то они способны только на одностороннее общение, а это ведет к чудовищным последствиям. Лидер, который отказывается слушать, делает это, чтобы избежать проблем и соблюдать только свои личные интересы. Или же в силу своего высокомерия он считает, что всегда прав и никто другой не может высказать достойную точку зрения. В любом случае это опасно и для эффективности бизнеса, и для командного духа.

Сильные харизматичные личности могут доминировать в команде

Когда харизматичный лидер становится таким сильным и уверенным, что начинает доминировать в команде до такой степени, что никто не осмеливается оспорить его решения, остается надеяться, что такой лидер действительно всегда прав и ведет вас в правильном направлении. К сожалению, это большая редкость. Лидеры, которые отказываются слушать плохие новости и решать проблемы, быстро теряют из виду настоящие факторы успеха и признаки неудач и ведут команду к медленной и мучительной гибели. Они даже перестают замечать опасности прямо у себя под носом – из-за чрезмерной самоуверенности.

Многообразие мнений, которое возможно лишь в диверсифицированной команде, – ключ к гибкости и инновациям, которые необходимы в век стремительных изменений. Если харизматичный лидер неверно использует свою харизму, он внушает команде, что несогласие равносильно предательству. Лидеры, которые правильно используют харизму, поощряют сотрудников высказывать свое мнение, зная, что это служит двум важным целям. Во-первых, это оптимальный способ улучшить результаты работы. Во-вторых, это поможет людям почувствовать, что их ценят, и повысит мотивацию.

Если люди слепо преданы харизматичному лидеру, они вряд ли смогут принимать качественные решения и даже не станут осуждать безнравственное поведение лидера. Чрезмерная харизма убивает благоразумие, поскольку опирается на эмоциональную манипуляцию, которая не поощряет логическое мышление или же вынуждает людей молчать, даже когда они знают, что обязаны высказаться.

Поверхностное обаяние часто принимают за харизму и прощают лидерам их неприглядные склонности. Манипуляция и эгоцентризм, возможно, и не кажутся смертными грехами, но если у человека при этом безнравственная цель, к чему они приведут? Гармоничные, уравновешенные харизматичные лидеры способны вдохновить людей на решение общей задачи, сплотить высокоэффективных сотрудников, стимулировать высокий уровень гибкости и креатива, поощряя доверие и диалог.

В своем худшем проявлении харизматичные лидеры – лишенные смирения – склонны к туннельному видению, для которого характерны слепые зоны, и отстраняются от всего, что так важно для организации. Они не хотят учиться на своих ошибках и теряют связь с командой и другими участниками процесса. Всегда есть опасность, что харизматичные лидеры, у которых нет этических норм, нарушат правила. Иногда сотрудники закрывают на это глаза и не сообщают о проступках. Но даже когда всё хорошо, если харизматичный лидер, слишком доминирующий в команде, покинет компанию, это будет губительно для команды. Чрезмерная зависимость от лидера мешает подготовке компетентного преемника.

Одной харизмы мало

Харизма, не основанная на нравственности, – опасная сила, а харизма, не включающая в себя другие важные навыки управления, порождает неэффективных менеджеров с благородными целями. Темная сторона харизмы – это отсутствие баланса между навыками харизматичной личности и другими важными навыками управления. Практически все эти навыки – мягкие навыки, и большинство компаний, к сожалению, ничего не делают, чтобы помочь нам развивать их. Так что всё зависит от нас с вами, от нашей инициативы и стремления учиться и расти.

Конечно, одной харизмы недостаточно, чтобы стать хорошим лидером. Существует масса других навыков, которые необходимы в менеджменте и лидерстве. Если вы улучшите свое харизматичное присутствие, у вас будет больше шансов мотивировать людей и поощрять инициативность. Это, конечно, одна из основных задач менеджера – добиться поставленных целей с помощью других людей. Однако при этом нужно разбираться в стратегическом планировании, бюджетировании, быть хорошим коучем и блестящим проект-менеджером.

Для моей предыдущей книги по лидерству я взял интервью у 120 управляющих. В завершение каждого интервью я спрашивал их, на что они обращают внимание, когда нанимают лидеров для своей компании. Ответы были примерно одинаковые. Чаще всего они называли следующие качества (в порядке приоритета):

- 1) высокий интеллект и умение анализировать и решать проблемы, мыслить стратегически, ясно и четко;
- 2) умение выбирать подходящих людей, чтобы в команду вошли лучшие из лучших;
- 3) умение вдохновлять людей и объединять их для достижения цели;
- 4) умение общаться, слушать;
- 5) целеустремленность, преданность делу;
- 6) честность, аутентичность, преданность своим ценностям, открытость и любопытство;
- 7) компетентность в своей сфере (профессиональные знания и опыт);
- 8) математические способности и нацеленность на результат.

Обратите внимание, что профессиональные навыки – знание конкретной области, в которой вы работаете, стоят всего лишь на седьмом месте. Были названы и другие навыки.

Самоорганизация и делегирование. Менеджмент может быть очень индивидуальной, сложной и требующей много сил работой, когда приходится совмещать множество разных обязанностей и решать различные задачи. Умение распределять свою собственную рабочую нагрузку, а также эффективно делегировать задачи сотрудникам критически важно для успеха – и просто для того, чтобы не сойти с ума.

Планирование и стратегическое мышление. Менеджеру приходится мыслить в долгосрочной перспективе и при этом выполнять текущие задачи и обязанности. Лидерство нужно для того, чтобы создать новое будущее, а менеджмент нужен для того, чтобы выполнить сегодняшнюю работу.

Коммерческое чутье. Хороший менеджер должен уметь считать, задавать высокие стандарты и добиваться от команды нужных результатов. Понимание рынка, факторов успеха бизнеса, а также правил обслуживания клиентов с выгодой для компании – важные навыки.

Решение комплексных проблем и принятие решений. Менеджеру приходится решать проблемы каждый день. А для этого нужно интересоваться мнением команды, общаться с людьми, чтобы выявлять и решать проблемы как можно быстрее.

Коучинг. Быть хорошим коучем – обязательное требование, если вы хотите, чтобы начальство считало вас хорошим менеджером.

Знание новых медийных технологий. Умение находить, анализировать, оценивать и создавать актуальные данные важно для эффективного менеджера. Кроме того, поскольку команды становятся всё более рассредоточенными и люди работают удаленно из разных мест, из разных стран, менеджер должен пользоваться технологиями для общения и сотрудничества. В ближайшем будущем подобное виртуальное сотрудничество через онлайн-девайсы сыграет ключевую роль в вовлеченности и продуктивности сотрудников.

Плохие менеджеры убивают компании

Плохие менеджеры убивают потенциал сотрудников и губят результативность их работы. Они не плохие люди, но они плохие лидеры. Некоторые настолько безнадежны, что просто высасывают энергию, уничтожают самоотдачу и мотивацию работников. Они становятся менеджерами благодаря блестящим техническим навыкам и благодаря тому, что работали лучше всех, но лидеры из них получаются совершенно некомпетентные.

Из-за плохих начальников нам сложно найти мотивацию. Мы приходим на работу и выполняем минимальные требования, лишь бы нас не уволили. В любом случае мы плохо понимаем, что нужно делать и что такое успех. Мы не получаем конструктивной обратной связи и признания, так что самооценка у нас на нуле. Мы не чувствуем себя частью команды, да и команда кажется разобщенной и даже агрессивной – на самом деле никакая это не команда. Мы понятия не имеем, какие ценности и принципы у нашего начальника и почему он ставит нам именно эти задачи. В общении он кажется бестолковым, бесхребетным, не может и двух слов связать. Более того, он не задумывается, как его поведение влияет на нас.

От такого менеджера хочется бежать. Компания замечательная, и нам нравится, чем она занимается, но выбора нет – мы обновляем свое резюме, ищем вакансии, общаемся с рекрутерами и вскоре находим новое место. (Есть одна непреложная истина, кошмар для любой компании: если сотрудники низко оценивают своего непосредственного менеджера, вероятность того, что они ищут новую работу, возрастает в *четыре* раза.)

Знакомая ситуация? Как вы оцениваете своего менеджера? Если вы сами менеджер, то какова вероятность, что речь идет о вас? К сожалению, скорее всего, ответы на эти вопросы никого не порадуют, а что касается последнего вопроса, то, боюсь, что правильный ответ –

больше 50 %. Дипломированный институт управления (британская организация, призванная поднять стандарты менеджмента и лидерства) утверждает, что четверо из пяти менеджеров в Великобритании – это так называемые «случайные менеджеры», то есть люди, которых повысили без необходимого обучения. В одной только Великобритании около 2,4 млн управленцев не справляются со своей работой. Представьте, сколько сотрудников испытывают на себе их негативное влияние. По подсчетам Дипломированного института личностного развития, менее половины работников довольны своим начальством. По данным Всемирного банка, в мире насчитывается 3,4 млрд работников. Сколько из них потеряли интерес и мотивацию? А убытки в связи с потерей производительности сложно даже вообразить.

Харизма наоборот

На мой взгляд, харизма наоборот – это качество, которое вызывает отвращение. Если харизма – это умение привлекать и вдохновлять, то антихаризма должна отталкивать людей, быть надоедливой и оскорбительной. Однако в контексте этой книги мы сравниваем харизмы эффективного менеджера и не эффективного менеджера.

Некоторые люди обладают харизмой, но не способны решать проблемы, или разрабатывать стратегию, или не разбираются в технических аспектах работы, которую нужно выполнить команде, а это отрицательно сказывается на их эффективности как лидеров. Однако при наличии всех навыков харизматичной личности такой лидер сможет использовать знания и опыт других сотрудников, чтобы восполнить свои недостатки. А те, кому не достает многих харизматичных навыков, совершают чудовищные ошибки, пусть даже неосознанно, но с неминуемыми катастрофическими последствиями.

Если вы знаете, чего *нельзя* делать, это не менее полезно, чем знать, что нужно делать, поэтому я предлагаю вам чек-лист, который поможет отслеживать негативное поведение, которое делает вас отталкивающим, неэффективным и, возможно, даже грозит увольнением. Некоторые лидеры просто-напросто не интересуются другими людьми, и подобное безразличие делает их плохими руководителями. Работать с ними невозможно, потому что их заботят только личные интересы.

Есть другие менеджеры (их намного больше) – с благими намерениями и искренним интересом и заботой о людях, но им не хватает умений, чтобы мотивировать людей и поощрять инициативность. Они не знают, что действительно важно для людей, и это делает их плохими руководителями, хотя для них еще не всё потеряно, и они обычно только рады совершенствоваться.

Взгляните на список негативных типов поведения и уделите минутку каждому пункту – подумайте, нет ли у вас таких недостатков в той или иной степени. Не жалейте себя, поскольку ваши сотрудники вряд ли пожалеют вас. Возможно, вы просто не замечаете за собой эти недостатки и неосознанно проявляете негативные типы поведения.

Негативные типы поведения, которые разрушают аутентичность и доверие

1. Худший тип лидера – тот, кому не хватает честности и последовательности. Лидер должен быть верен своим ценностям и готов принимать сложные решения – выбирать то, что правильно, а не то, что удобно. Если вы заслужили репутацию человека, для которого честность – пустой звук, никто не будет вам доверять. Без нравственного компаса и этических принципов или элементарного чувства справедливости у лидера команда быстро скатится до неэффективного поведения и низких результатов – из-за отсутствия доверия к лидеру. Дефицит доверия повлияет на повседневную работу и отравит отношения между коллегами. Даже если лидер – человек честный, сотрудники могут воспринимать его в совершенно другом свете.

Потому что они замечают любую непоследовательность в его поведении, и, даже если это простая неосмотрительность со стороны лидера, люди сделают нелестные выводы о его характере. Кроме того, непоследовательность и неумение высказаться по важным вопросам воспринимаются как неискренность. Лидер должен быть смелым, чтобы даже в самой сложной ситуации отстаивать то, во что он верит. Если у человека нет ценностей и убеждений, ему нечего отстаивать, и это порождает лицемерие.

2. Плохие лидеры дискриминируют членов команды. У них есть любимчики, которых они защищают от последствий аморальных поступков, или поручают им наиболее интересные проекты, или предоставляют удобный график работы и смены. Они ждут преданности от всей команды, но сами на это не способны. Они разделяют и властвуют и вносят разногласия в коллектив, поддерживая мнение одних и тех же людей. Сотрудники сразу заметят это, потеряют доверие, интерес и мотивацию.

3. Лидеры, которые никому не доверяют, токсичны. Недоверчивые менеджеры стремятся контролировать любую мелочь, проверяют всю работу и не верят сотрудникам, пока не услышат убедительные доказательства правильности их точки зрения. Подобное недоверие ведет к чудовищным последствиям – и в итоге к падению продуктивности. Микроменеджмент исключает делегирование задач. Такие менеджеры требуют, чтобы их фамилии ставили в копию каждого электронного письма, ходят на все собрания, сами принимают все решения и сами решают все проблемы. А потом жалуются, что работают по 80 часов в неделю. Их не беспокоит, что команда чувствует разочарованность и бессилие. По сути, это создает порочный круг, поскольку, если лидер все-таки уловит настроение сотрудников, то есть отсутствие интереса, он еще меньше захочет делегировать им задачи.

4. Лидеры, которые не общаются с командой, вредят командному духу. Те, кто никогда не отстаивает свои ценности и прячет от людей свои мысли и чувства, вызывают настороженность и, как следствие, недоверие. Любой сотрудник, который видит, что его начальник не идет на контакт, и не знает, какую позицию он занимает, считает его опасным и непредсказуемым.

5. Менеджеры, которым не достает самосознания или смирения, ведут себя деструктивно. Если лидер считает себя блестящим оратором, а члены команды думают иначе, доверие исчезает. Напротив, лидеры, которые проявляют уязвимость, зачастую считаются более эффективными, поскольку они не боятся показать свои недостатки и быть просто людьми, которым ничто не чуждо. Конечно, признавать свои ошибки сложно, однако смирение – одно из самых привлекательных качеств лидера и прекрасно укрепляет доверие.

Как уничтожить вашу силу личности (вредные советы)

6. Добивайтесь личной выгоды, любовь к такой политике убивает отношения. Плохие менеджеры обожают политику лакейства, заискивают перед начальством и благоволят к тем, кто заискивает перед ними.

7. Используйте страх и бюрократию как методы управления. Плохие менеджеры никогда не дадут своим сотрудникам свободу действий. Они хотят, чтобы люди каждый день благодарили судьбу за эту работу, и всегда поручают задачи с угрозой, что если эти задачи не будут выполнены именно так, как они сказали, последствия будут весьма неприятными. «Только так и никак иначе», – говорят они. Они применяют дисциплинарные меры в тех случаях, когда простого разговора с сотрудником было бы достаточно, чтобы получить нужный результат. Поскольку они сами агрессивны, они допускают агрессию в команде. Если держать людей в страхе, это, конечно, принесет краткосрочные результаты, но в долгосрочной перспективе совершенно неэффективно.

8. Давайте обещания, а затем нарушайте их. Даже если лидер намеревался что-то сделать, а потом забыл, сотрудники перестанут ему доверять.

9. Злоупотребляйте полномочиями. Плохие менеджеры ждут подчинения и служения. Этого требует их эго. Они никогда не утруждают себя работой – пусть другие делают то, что им делать не хочется. Скромный лидер закатает рукава и подаст всем пример. А плохой – продвигает себя за счет других и всегда заботится только о своей выгоде. Он приписывает себе чужие заслуги.

10. Не заботьтесь о стандартах, качестве и сроках.

11. Никогда не извиняйтесь и никогда не несите ответственность за свои ошибки. Плохой менеджер всегда найдет, кого обвинить. А что касается личностного развития, то тренинги – для неудачников. Они никогда не учатся на своих ошибках; потому что не совершают их.

12. Постоянно хвастайтесь своими подвигами и так называемыми достижениями. А также демонстрируйте высокий интеллект, унижая и оскорбляя своих сотрудников.

13. Паникуйте в трудную минуту. Плохие менеджеры мечутся и драматизируют, когда возникают даже незначительные проблемы, и вызывают у сотрудников отчаяние и презрение.

14. Критикуйте свое начальство, обвиняйте его во всех недостатках компании. Плохие лидеры никогда не признают, что сами способны что-то изменить.

Недоброжелательные менеджеры убивают увлеченность и интерес

15. Если человек не умеет слушать, из него вряд ли выйдет хороший менеджер. Возможно, ему все равно, или же он не осознает свои недостатки. Такие менеджеры демонстрируют полное отсутствие интереса к мнению сотрудников, пренебрежение и неуважение к ним.

16. Менеджеры, не обладающие эмпатией к членам команды, тоже оказывают негативное влияние на командный дух и вовлеченность.

17. Если менеджер любит критиковать и часто повышает голос, он не станет признавать достижения сотрудников, будет публично искать виновных в проблемах и неудачах и никогда не простит ошибки. Такие менеджеры не дают второй шанс и считают всех априори виновными. Они постоянно выискивают недостатки в сотрудниках и игнорируют их таланты. С таким поведением каждое задание – и каждый сотрудник – будет висеть на волоске.

18. Плохие менеджеры никого не уважают. Они презирают своих сотрудников, свое начальство и даже своих клиентов. Неуважение заразительно, и вскоре члены команды перестанут уважать друг друга и клиентов, а это приведет к катастрофическим последствиям.

19. Плохие менеджеры лишены обаяния, они холодные и отстраненные. Им не интересно строить отношения. Их не заботят мотивация и личная жизнь сотрудников. Они не следят за балансом между работой и личной жизнью, их команда постоянно перегружена, работает на износ, с риском перегорания.

20. Хуже всего, что плохие менеджеры не придерживаются принципа инклюзивности. Они не вовлекают людей в важные дискуссии. Они не терпят диверсификации. Они хотят, чтобы все члены команды были похожи на них, и не интересуются диверсификацией по полу, национальности и культуре. Даже если в их команды входят представители разных групп, плохие менеджеры не стремятся вовлечь всех людей в командные дискуссии и принятие решений.

Менеджеры без цели и увлеченности лишают чувства значимости

21. Плохие менеджеры никогда не формулируют ожидания, не ставят четких целей и сроков. Более того, они часто меняют свои решения, сбивают команду с толку и создают неопределенность. Если они видят, что команда может выполнить поставленную задачу, они быстро поднимают планку – уже на недостижимую высоту. Их интересуют только результаты, всё остальное они игнорируют.

22. Плохие менеджеры не стараются согласовать работу команды с миссией и задачами организации. Всегда такое ощущение, что команда работает изолированно от остальной компании и что в ее работе нет никакой цели и значимости. Людям кажется, что они трудятся над бессмысленными задачами, они чувствуют себя оторванными от коллег.

23. Плохие менеджеры часто поручают одни и те же задачи разным людям, в их команде нет четкого разделения ответственности, и никто толком не понимает, какую роль он играет и что надо делать.

24. Плохие менеджеры не обращают внимания на культуру компании и команды и никогда не соблюдают корпоративные ценности.

25. Плохие менеджеры ничего не предпринимают, если сотрудник плохо работает или токсичен, и не проявляют никакого интереса к непрерывному совершенствованию. Кроме того, они не помогают сотрудникам расти и развиваться, считают это пустой тратой времени, а не способом повысить результативность команды.

26. Плохие менеджеры не стесняются обманывать клиентов и поставщиков ради прибыли; в бою все средства хороши.

27. Плохим менеджерам совершенно безразличны чувства клиентов.

Неубедительные лидеры убивают инновации

28. Плохие менеджеры утаивают данные и делятся лишь минимальной информацией. Информация – сила, поэтому они намеренно держат ее при себе.

29. Плохие менеджеры не умеют давать обратную связь. Еще хуже они умеют хвалить. Сотрудники всегда считают лидеров, которые хвалят их часто и по делу, более эффективными.

30. С плохими менеджерами возможно только одностороннее общение. Информация исходит только от них, и они не хотят слушать чужое мнение или поощрять конструктивные дискуссии для поиска идеального решения. Их не заботит качество общения между членами команды.

31. Плохие менеджеры отсиживаются в своем офисе, прячутся за стенами, вместо того чтобы выходить и общаться с командой. Они отправляют электронные письма в любое время дня и ночи, даже если сотрудники не на работе.

32. Плохие менеджеры никогда не готовятся к презентациям, предпочитают импровизировать. Они не чувствуют аудиторию, ничего не знают о ее проблемах и заботах. Им нужно высказать свою мысль, и они это делают, несмотря ни на что, – сколько бы времени это ни заняло. Они могут позволить себе двусмысленность, намеки и даже ложь и никогда не проверяют, поняли их слушатели или нет.

Кому захочется работать с менеджером, у которого есть такие привычки? Они токсичны и создают чудовищную культуру, невыносимые условия работы, вредят здоровью сотрудников, лишают их возможности и желания участвовать в развитии компании. У таких менеджеров всегда высокая текучесть кадров, большинство их сотрудников торопятся перейти в другой отдел или даже в другую компанию.

К счастью, менеджеры, которые действительно хотят совершенствоваться, смогут решить практически все эти проблемы. Для начала нужно осознать, что вам свойственно такое поведение. В следующей главе мы посмотрим, как оценить свою харизму и исправить свои недостатки, чтобы стать эффективным лидером.

Глава 36

Форма вашей харизмы

Проанализировав показатели харизмы десятков лидеров, я пришел к выводу, что у каждого своя харизма. Как выглядит ваша харизма? В чем она выражается? Какие параметры сделают вас более аффективным и эффективным? Как измерить свою харизму и попросить других людей оценить ее, чтобы понять, в чем нужно совершенствоваться?

Есть настолько притягательные лидеры, что рядом с ними мы чувствуем себя самыми важными людьми на свете, с гениальными идеями и интересной точкой зрения. Они умеют слушать, они очаровывают и увлекают нас, они уважают и ценят нас. Они вовлекают нас в команду и создают чувство принадлежности. У них высокие показатели по аффективному присутствию и доброжелательности. Есть и другие, чья харизма опирается на увлеченность конкретным делом, они покоряют нас своим энтузиазмом, страстью и целеустремленностью. У них есть четкое видение, и они объясняют, чем мы можем помочь и как наши таланты позволят достичь невозможного. Их харизма опирается на цель и непоколебимую увлеченность.

Некоторые лидеры привлекают нас прозрачными ценностями, которые определяют их поведение; они не скрывают свое отношение к миру и к себе. Они излучают честность. Они преданы делу, не боятся ответственности. Они привлекают нас своей аутентичностью.

Другие лидеры – блестящие ораторы, они очаровывают нас умением формулировать свою точку зрения. Они умеют строить отношения и находить общий язык. Их интересует, что для нас важно. Они рассказывают истории, которые заставляют задуматься и побуждают к действиям. У них высокий показатель убедительности.

И, наконец, есть лидеры, которые приковывают к себе внимание одним своим присутствием. Они умеют себя держать, умеют одеваться, в них столько силы и настойчивости, даже на невербальном уровне. Они всегда настроены позитивно, оптимистично, внушают надежду и заряжают людей энергией. Они определенно заслуживают высокой оценки по силе личности.

Харизматичные лидеры бывают демотивирующими и токсичными

Очевидно, что все эти лидеры обладают харизмой. Однако без других элементов харизмы, которые создают правильный баланс, эти лидеры могут убивать мотивацию, сбивать с толку или оказывать токсичное воздействие. К примеру, если человек целеустремленный, но не показывает сотрудникам, что ценит и уважает их, вы назовете его харизматичным, но вряд ли захотите с ним работать. Он будет игнорировать ваши потребности ради собственной выгоды.

Или же, если лидер стремится к благородной цели, но вы не можете доверять ему, потому что он скрывает свои мысли и чувства и вызывает у вас подозрения, вы сто раз подумаете, прежде чем работать в его команде, потому что вы никогда не будете уверены в его мотивах. Это значительно снизит результаты работы, и исправить ситуацию будет нелегко.

Ключ к эффективной лидерской харизме – правильный баланс всех пяти качеств. И к счастью для всех нас, достаточно быть в меру успешным по всем навыкам харизмы, чтобы добиться феноменальных результатов.

Недавнее исследование показало, что люди с исключительно сильной харизмой часто бывают плохими лидерами. А люди с более скромной харизмой гораздо эффективнее как менеджеры. Жасмин Вергове, докторант Гентского университета и ведущий автор исследования,

опубликовала свои выводы в журнале *The Journal of Personality and Social Psychology* в 2017 году.

Она сравнила показатели харизмы 600 бизнес-лидеров с их эффективностью (по данным коллег, подчиненных и начальства). Оказалось, что чем сильнее харизма, тем выше результативность, но до определенного момента. Если человек достиг этого потолка и его харизма продолжает расти, то эффективность начнет падать. «Лидеры с высокой и низкой харизмой были признаны менее эффективными, чем лидеры с умеренной харизмой», – сообщает Жасмин.

Мое собственное исследование, о котором мы подробно поговорим в этой главе, показало, что наивысшую оценку сотрудников получают те лидеры, которые способны влиять на результаты работы. Лидерская харизма нужна для того, чтобы формировать более эффективные команды, строить более эффективные отношения, получать более эффективные результаты и приносить прибыль компании. Главное – добиться умеренно высоких показателей по всем пяти качествам харизмы.

Разные виды харизмы – разные последствия

Важно знать, какой формы ваша харизма. Диаграмма (рис. 36.1) показывает, как выглядит хорошо сбалансированная харизма лидера. Такой человек имеет умеренно высокие показатели по всем пяти осям харизмы. Это та форма, к которой нужно стремиться, – оценка 7 или 8 из 10 по каждому качеству.

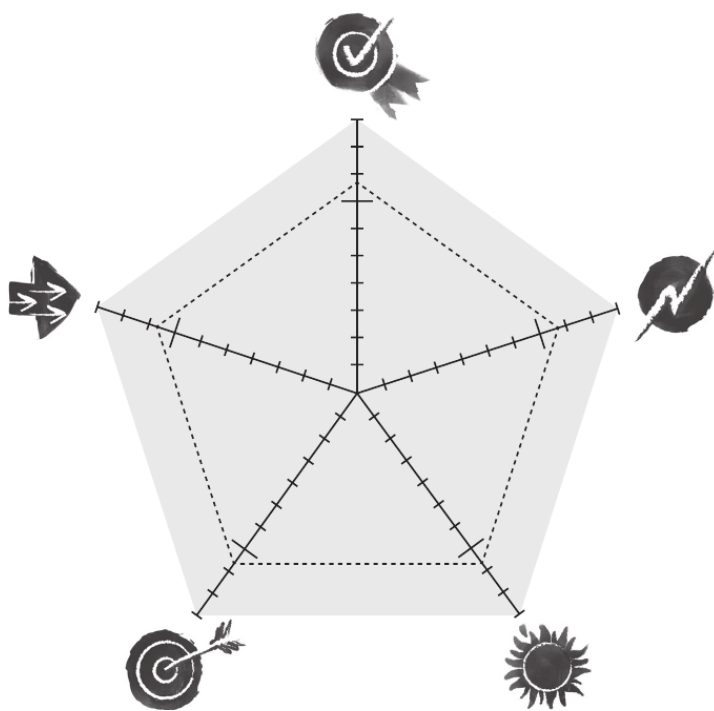


Рис. 36.1. Сбалансированная харизма

Прежде чем анализировать эту форму, взглянем на искаженную харизму. Представьте человека с высокой аутентичностью и высокой оценкой по аффективному присутствию (доброжелательности), но с низким показателем по силе личности, целеустремленности и убедительности. Рисунок 36.2 показывает, как выглядит его харизма.

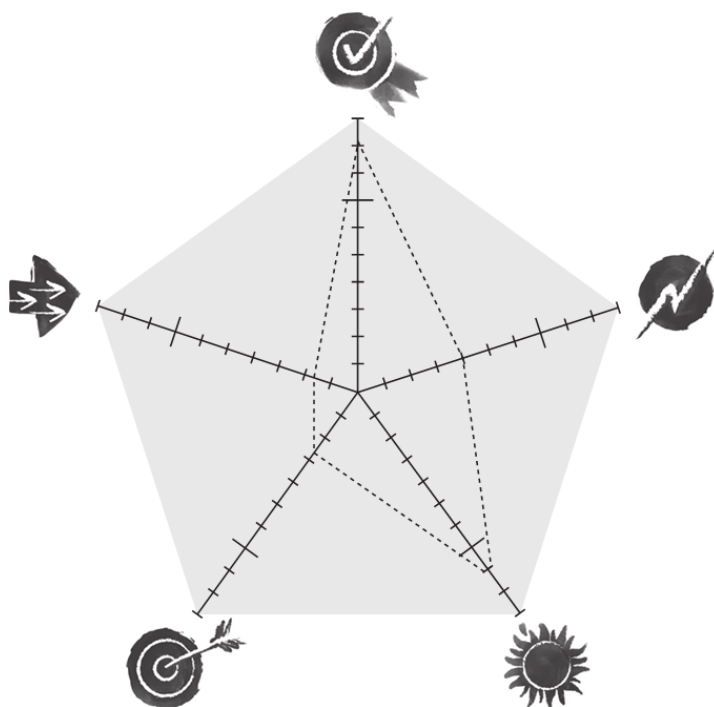


Рис. 36.2. Искраженная харизма: пример 1

Какое впечатление произведет такой человек? Скорее всего, он будет замечательной личностью, но совершенно неэффективным лидером. Он покажется искренним, честным, принципиальным, обаятельным и притягательным, рядом с ним люди будут чувствовать себя ценными и важными. Единственная проблема заключается в том, что толку от него никакого, поскольку он не умеет указывать направление и ставить перед командой конкретные задачи, которые ведут к нужному результату. Он ценит сотрудников за хорошую работу и интересные идеи. Но мы не уважаем его, потому что у него нет никакого стратегического направления и он неэффективен во всем, что делает. Более того, он не умеет общаться, ему не хватает убедительности и твердой точки зрения.

Теперь представьте человека с высокой оценкой по аутентичности, целеустремленности и убедительности, но низкой оценкой по силе личности и доброжелательности (рис. 36.3).

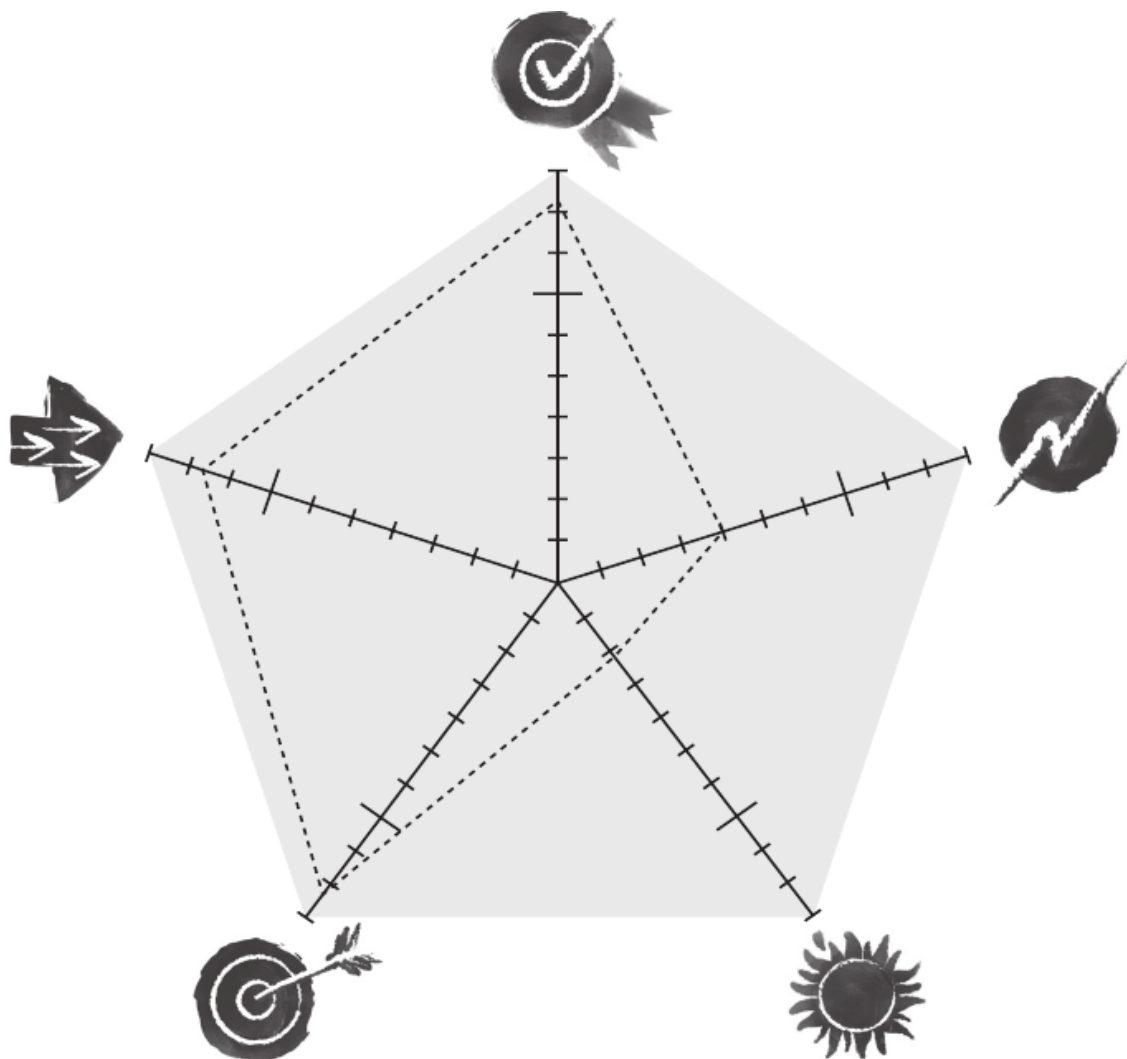


Рис. 36.3. Искаженная харизма: пример 2

Человек с такой формой харизмы завоеует наше доверие, поскольку у него есть бесспорные ценности и твердые принципы, и поэтому он кажется предсказуемым и надежным. Более того, он вдохновит нас на достижение общей цели, потому что у него есть четкое понимание и видение и потому что он умеет убеждать. Однако он не сможет поднять нашу самооценку и, лишенный эмпатии, не станет интересоваться нашей точкой зрения, не будет нас хвалить и даже внимательно слушать. Он не следит за своим языком тела и, возможно, склонен к критике и неуверенности, и всё это уничтожит наше чувство значимости, уверенность в себе и доверие к нему.

Как вы видите, существует множество разных форм харизмы, и мы могли бы исследовать до ста тысяч вариаций. Но, думаю, вы поняли мою мысль, так что приведем последний пример. Возьмем харизматичного лидера с высокой аутентичностью, высокой силой личности и доброжелательностью. При этом у него низкая целеустремленность и убедительность (рис. 36.4).

И вновь эти аспекты харизмы будут весьма привлекательны. Такой человек покажется искренним и надежным лидером, уравновешенным и уверенным, солидным и авторитетным; он обладает эмпатией, умеет слушать и хвалить людей за их достижения. Он показывает, как высоко ценит нас, он вызывает желание следовать за ним, поощряет доверие и сотрудничество. Однако мы будем разочарованы его неумением общаться, указывать направление и формулировать убедительное видение. Он не сможет поставить четкие долгосрочные задачи и повсе-

дневные цели. Более того, вряд ли ему удастся согласовать нашу работу с видением компании, дать почувствовать нам свою значимость и важность. Сплошное разочарование!

Хорошо сбалансированная харизма

Теперь вернемся к форме хорошо сбалансированной харизмы лидера, который получил умеренно высокие оценки по всем навыкам (рис. 36.5). Сотрудники дают ему оценку 6 из 10 или выше по каждому качеству харизмы.

Такой лидер обладает достаточным самосознанием, чтобы понимать, что многое можно улучшить, но он все равно прекрасно справляется со своей задачей – успешно возглавляет команду. Поскольку он достаточно ценит и уважает сотрудников и поскольку он умеет слушать и хвалить их, команда довольно активно проявляет инициативу. Такой лидер обладает сильным присутствием и почти всегда позитивен, энергичен и увлечен. Чаще всего он держит свое обещание и, поскольку он открыто говорит о своих ценностях и увлечениях, он поощряет доверие и сотрудничество. Он успешно согласовывает работу команды с видением организации и грамотно распределяет повседневные задачи, объясняя их смысл и значимость. Он не идеален, но по общей эффективности получит более высокую оценку, чем все остальные, примеры которых мы привели.

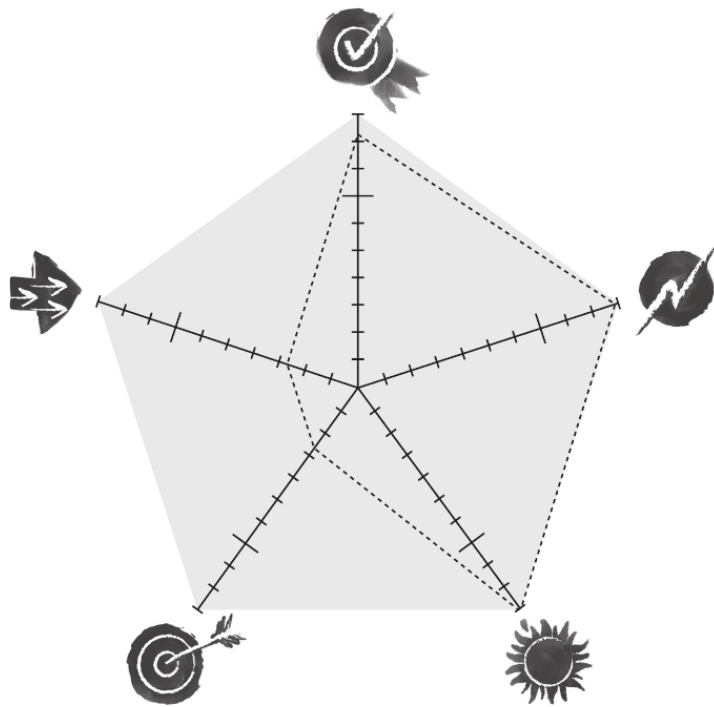


Рис. 36.4. Искаженная харизма: пример 3

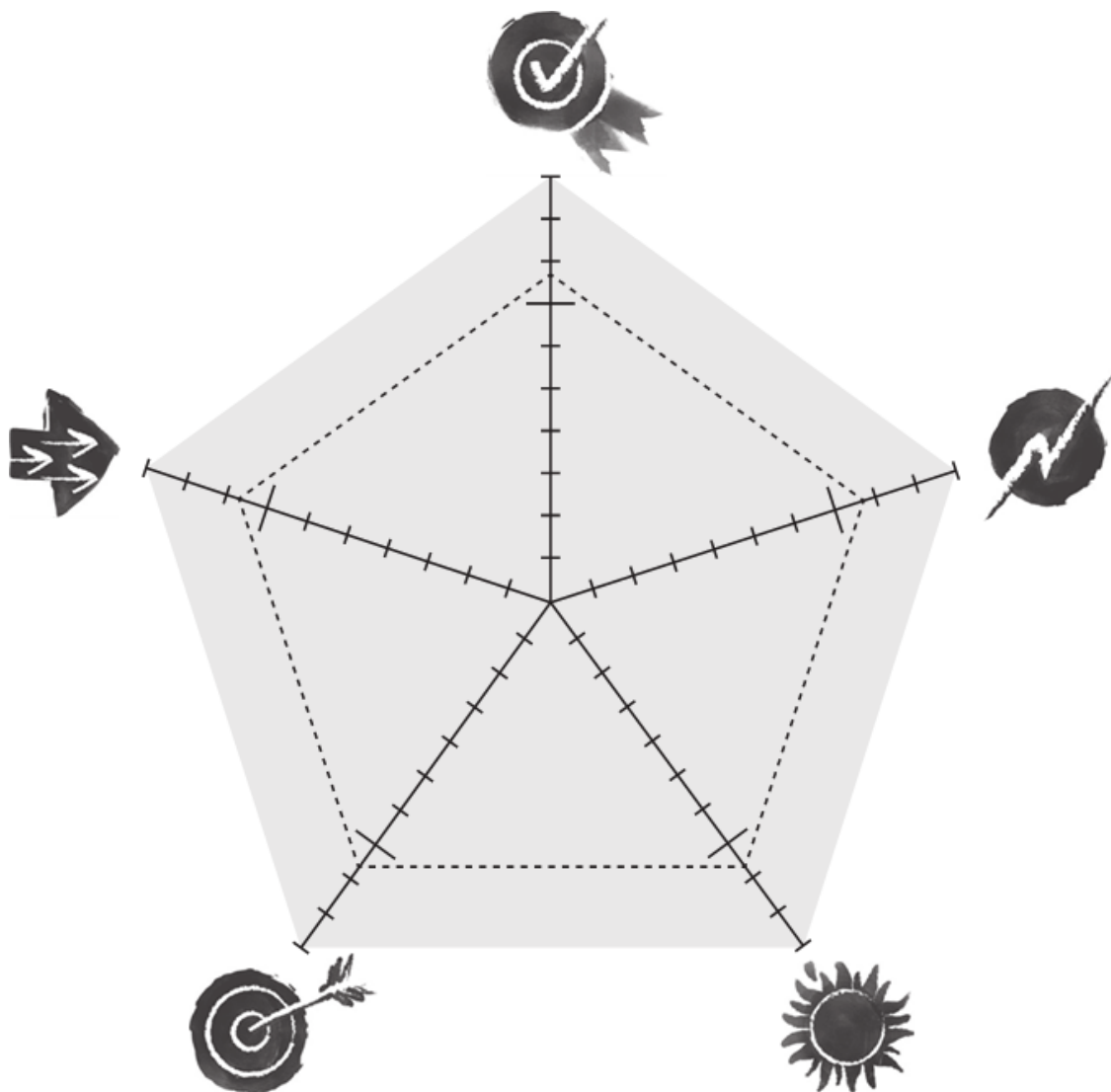


Рис. 36.5. Сбалансированная харизма

Преимущества харизмы для бизнеса

Эти параметры действительно важны. Позитивное воздействие харизматичных лидеров повышает результативность. Если лидер обладает сбалансированной харизмой, команда будет доверять ему, а он будет доверять команде. Сотрудники будут смотреть в будущее с уверенностью и оптимизмом. Они будут чувствовать, что их уважают, что у них есть право голоса, что они ценные члены команды. Они будут чувствовать себя достойными и значимыми. Они также будут четко понимать, что нужно делать, как их работа связана с работой коллег и других команд. Они будут обсуждать все трудные моменты, чтобы повысить результативность, и уверенно пойдут к успеху.

Всё это способствует вовлеченности. Сотрудники будут гордиться тем, что работают в этой компании, и чувствовать ответственность за общие цели и проблемы. Люди будут проявлять инициативу.

Глобальное исследование вовлеченности сотрудников показывает, что улучшение этого показателя оказывает колоссальное влияние на бизнес-результаты по всем ключевым параметрам успеха. Позвольте привести статистику организации Engage for Success, волонтерского движения Великобритании, которое посвящено повышению вовлеченности персонала

как оптимальному методу работы. Они исследовали десятки британских компаний и выяснили, что вовлеченность приносит положительные результаты, а именно:

Рост дохода. Вовлеченный персонал повышает чистый доход компании в среднем на 13,7 %. В компаниях с менее вовлеченным персоналом наблюдается падение уровня дохода на 3,8 %. Верхний квартиль компаний (то есть 25 % компаний с наивысшей вовлеченностью) демонстрирует рост дохода в 2,5 раза больше, чем нижний квартиль (то есть 25 % худших компаний по вовлеченности).

Прибыль. Верхний квартиль компаний получает в 2 раза больше годовой чистой прибыли, чем нижний квартиль.

Продуктивность и результативность. Верхний квартиль компаний в среднем на 18 % продуктивнее, чем нижний квартиль.

Удовлетворенность клиентов. Компании с вовлеченным персоналом имеют показатель лояльности клиентов на 24 % выше, чем те компании, где вовлеченность падает. Показатель лояльности клиентов – ключевой показатель их удовлетворенности и позитивного отношения к компании и бренду.

Инновации. 59 % вовлеченных сотрудников говорят, что работа раскрывает их креативный потенциал. И только 3 % невовлеченных сотрудников могут сказать то же.

Отгулы и больничные. На вовлеченных сотрудников приходится в среднем 2,69 больничных дней в год, а на невовлеченных – 6,19 дней.

Удержание. Компании с высоким уровнем вовлеченности показывают уровень текучести кадров на 40 % ниже, чем компании с низким уровнем вовлеченности. Это приводит к колоссальным расходам.

Здоровье и безопасность. Организации с самой низкой вовлеченностью показывают на 63 % больше несчастных случаев, чем верхний квартиль компаний.

Когда менеджеры добиваются высокой вовлеченности, это приносит большую выгоду бизнесу в виде счастливых клиентов и роста дохода. Благодаря высокой продуктивности прибыль тоже растет. Сильные команды, которые поощряют крепкие отношения внутри и вне компании, обеспечивают стабильный успех.

По многим странам и отраслям статистика показывает одно и то же: вовлеченность приносит высокие результаты. Всё больше компаний анализируют вовлеченность своих сотрудников и стремятся создать благоприятные условия работы.

Что можно сказать о вовлеченности в мировых масштабах? Согласно данным консалтинговой компании Gallup, всего 15 % работников во всем мире действительно вовлечены. Aon Hewitt, другая консалтинговая компания, которая анализирует поведение персонала, утверждает, что уровень вовлеченности в мире оставался неизменным в течение многих лет и постепенно снижается. Компания изучила 1000 организаций по всему миру, это более 5 млн сотрудников, и пришла к выводу, что только 25 % персонала чувствуют высокую вовлеченность, а 39 % – умеренную вовлеченность.

Итак, огромное количество людей не проявляют никакого интереса к работе и, следовательно, не раскрывают свой потенциал. То есть компании стали тратить больше времени и денег на вовлеченность, но результаты не улучшаются. В чем же проблема?

Ответ очевиден: компании не совершенствуют навыки своих менеджеров и неправильно берутся за проблему вовлеченности, поэтому и не могут похвастаться результатами. Вовлеченность сотрудников минимум на 70 % зависит от поведения лидеров. Существует прямая связь между сотрудниками с высокой вовлеченностью и эффективными менеджерами. Исследования также показывают, что если у лидеров высокие стандарты, они нацелены на результат, при этом стимулируют вовлеченность и создают комфортные условия для работы, то они получают от сотрудников наивысшую оценку.

Мы столько времени проводим на работе – в среднем 80 000–90 000 часов в течение жизни. Если большинство людей не рады своей работе, это чудовищное количество времени и сил, потраченных впустую, а ведь их можно было направить на действительно важные задачи – улучшение материального благополучия общества во всем мире.

Может показаться, что проблема низкой вовлеченности касается только сотрудников. Все менеджеры интересуются своей работой и мотивированы, не так ли? Конечно же, нет. Исследовательский проект Gallup под названием «Положение американских менеджеров» показал, что по 190 отраслям всего 35 % менеджеров активно вовлечены в свое дело. Более половины признались, что не чувствуют особой вовлеченности, и 14 % оказались откровенно токсичными и безразличными.

Как вы понимаете, это приводит к чудовищным последствиям – поскольку вовлеченность менеджера (или ее отсутствие) напрямую влияет на сотрудников. Сотрудники, у которых высокововлеченные менеджеры, на 59 % чаще проявляют вовлеченность и результативность. Однако две трети менеджеров не чувствуют особой вовлеченности. Более того, если менеджеры при этом не обладают базовыми мягкими навыками управления, людям еще сложнее выполнять задачи, потому что это порождает острое безразличие и апатию.

Каких мягких навыков ждут сотрудники от менеджеров в первую очередь

Важно знать, какие мягкие навыки сотрудники ценят в своих менеджерах. Интересно, это те же мягкие навыки, которые поощряют сотрудников выложиться на все сто процентов? Ведь именно от них зависит успех компании. Вот где лежит настоящее конкурентное преимущество – в командах, где люди заботятся друг о друге, о клиентах и о результатах.

Конечно, зарплата имеет значение. Как и условия работы. И наличие необходимых технических навыков и инструментов для выполнения задач. Но, как показывает исследование, проведенное по моему заказу Онлайн-центром общественного мнения YouGov в 2016 году, на инициативность сотрудников больше всего влияют мягкие навыки менеджеров.

В опросе участвовали 4000 менеджеров и сотрудников, и оказалось, что самые важные менеджерские навыки можно разделить на пять категорий:

- 1) характер менеджера;
- 2) увлеченность менеджера, преданность делу;
- 3) влияние менеджера на самооценку сотрудников;
- 4) направление, которое указывает менеджер, согласованность работы сотрудников с корпоративными целями и регулярная обратная связь;
- 5) эффективность и частота общения менеджера с сотрудниками.

Эти навыки перекликаются с пятью качествами харизматичных лидеров:

- 1) аутентичность, честность, наличие конкретных ценностей;
- 2) сила личности, которая позволяет убедить людей, что за вами стоит идти;
- 3) навыки, которые помогают людям чувствовать, что их ценят и уважают;
- 4) умение увлечь людей важной целью;
- 5) эффективное и убедительное общение.

Чтобы лучше понять, какие навыки управления были не только важнее всего для сотрудников, но и оказывали наибольшее влияние на их работу, YouGov проанализировал 21 тип поведения менеджеров, которые можно было измерить и оценить, и опросил 4000 менеджеров и работников частного сектора, государственного сектора и некоммерческих организаций. В 2019 году, опираясь на собственные выводы по механизмам харизмы, я вернулся к этим данным и разбил их на пять качеств харизматичного лидера. Я увидел, как менеджеры оценивают свою харизму. А главное, я увидел, как их оценивают сотрудники.

Самым тревожным в этом исследовании стал колоссальный разрыв между тем, как менеджеры оценивают свои навыки, и тем, как к ним относятся сотрудники. Как правило, менеджеры переоценивали свои способности, и самое большое противоречие было по тем навыкам, которые имели наибольшее значение (рис. 36.6).

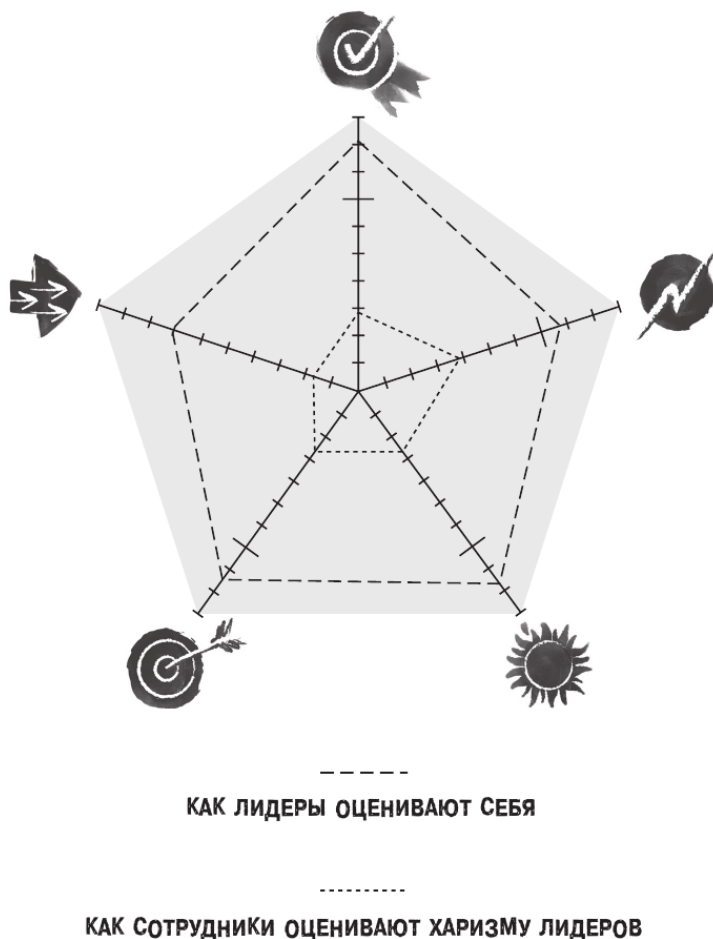


Рис. 36.6. Противоречия в оценке харизмы

В целом сотрудники невысокого мнения о харизме начальства. Единственная черта, которую менеджеры и сотрудники оценивают примерно одинаково, – сила личности. Здесь есть хоть какое-то согласие: менеджеры обладают авторитетом, увлечены своим делом и заботятся об интересах компании. Наибольшее противоречие мы видим по убедительности. Проблема в том, что менеджеры редко участвуют в критически важных обсуждениях, от которых зависит прогресс. Если бы вы прошли тот же тест по харизме, а затем попросили ваших сотрудников дать вам оценку, результат был бы такой же, как на рисунке?

Как мнение сотрудников отличается от мнения менеджеров

1. Аутентичность

В целом 90 % менеджеров уверены, что обладают сильной аутентичностью. Они считают себя честными и искренними. К сожалению, только половина сотрудников согласны с ними, и почти треть выразили резкое несогласие. Сотрудники, которые сомневаются в честности своих менеджеров (а их много), находятся в состоянии неопределенности, они насторо-

жены и даже чувствуют угрозу. Начальство кажется им непредсказуемым, лицемерным, неискренним. В целом сотрудники считают, что у их менеджеров низкий уровень самосознания. Это одно из самых больших противоречий в оценке менеджеров и сотрудников! Думаю, это можно объяснить тем, что менеджеры редко показывают свою уязвимость, не говорят о своих слабостях и недостатках, хотя исследования показывают, что это повышает уровень лояльности, мотивации и усердия подчиненных. Неаутентичность менеджера убивает доверие между ним и его командой, а также внутри самой команды. Сотрудничество тоже страдает, как и инновации.

2. Сила личности

Менеджеры невысоко оценивают свои способности в этой области (вторая самая низкая оценка), многие проявляют равнодушие к работе, апатию по отношению к культуре и целям компании, а также отсутствие самосознания и непонимание того, как их язык тела влияет на сотрудников. Как вы понимаете, если посылать неправильные сигналы на невербальном уровне, то это окажет разрушительное влияние на людей, поскольку они сделают негативные выводы. Оценка сотрудников настораживает: только каждый пятый считает, что менеджеры грамотно используют невербальное общение. Как ни странно, сами менеджеры дают себе в среднем почти 7 баллов из 10 за силу личности, а сотрудники – только 4 из 10, и это наименьший разрыв в этом исследовании. Тем не менее многие сотрудники сомневаются в том, что их менеджеры обладают силой личности, так что тут есть над чем задуматься. К примеру, отсутствие воодушевления и увлеченности очень заразно и отравляет весь персонал. Как можно вдохновить команду на высокие результаты, если лидер сам не способен на это?

3. Доброжелательность

Если аффективное присутствие – это вызывать определенные позитивные чувства у своих сотрудников, то менеджеры плохо справляются с этим, согласно исследованию YouGov. В целом 9 из 10 менеджеров считают, что делают всё необходимое, чтобы их сотрудники чувствовали признание и уважение к себе, но 50 % сотрудников считают иначе. Настроение команды – один из важнейших факторов мотивации и усердия. При этом исследование YouGov показало, что в этой области менеджеры показывают худшие результаты с точки зрения сотрудников. К примеру, только двое из пяти сотрудников считают, что их уважают на работе. Почти треть уверена, что их не уважают. Подобные настроения дорого обходятся компании, ведь негатив из-за отсутствия уважения охватывает одного сотрудника за другим, а от них переходит на клиентов. Сотрудники считают доброжелательность самым важным качеством менеджеров, и YouGov утверждает, что оно оказывает наибольшее влияние на инициативность.

4. Целеустремленность

Сотрудники считают умение ставить цели пятым по важности навыком управления, после уважения, честности и искренности, последовательного и принципиального поведения. Сотрудники хотят, чтобы их жизнь имела смысл, им важно знать, что их работа способствует достижению целей компании. В частности, они хотят знать, что их продукты и услуги действительно важны и приносят пользу людям. Конструктивная обратная связь тоже оценивается высоко, как и признание заслуг и похвала. При этом сотрудники довольно низко оценивают способности начальства в этой сфере. Они считают, что не получают качественной обратной связи.

5. Убедительность

Как показывает рис. 36.6, больше всего критика обрушивается на менеджеров за отсутствие эффективного общения. Каждый третий менеджер признает свою несостоятельность в публичных выступлениях, и более половины сотрудников согласны с этим. Однако сотрудники считают, что это не так важно, как активное участие менеджеров в личном общении с ними. Как показывает исследование, более половины сотрудников утверждают, что начальство слишком редко общается с ними. Им нужны менеджеры, которые показывают, что понимают свою команду, умеют разговаривать с людьми на одном языке и осознают их чувства. К сожалению, более 50 % сотрудников сказали, что у них нет никаких точек соприкосновения с начальством.

Насколько менеджеры умеют вдохновлять

YouGov также попросил менеджеров оценить свое умение вдохновлять. Примерно 73 % дали себе высокую или среднюю оценку. Однако только 41 % сотрудников согласились с тем, что их начальство действительно умеет вдохновлять. Каждый третий сотрудник считает, что начальство, напротив, убивает всякую мотивацию.

Исследование YouGov показало, что, когда менеджеры развивают свои харизматичные навыки и оценка сотрудников повышается, это оказывает колоссальное влияние на инициативность и усердие. Сотрудники харизматичных менеджеров на 65 % больше чувствуют, что их уважают, а это важный фактор инициативности. Если менеджеры улучшат свои показатели хотя бы в умеренных масштабах *по всем пяти качествам харизмы*, они поднимут мотивацию на 50 %, а инициативность сотрудников на 24 %, по данным YouGov.

Несмотря на чудовищное противоречие между оценками менеджеров и их сотрудников, оказалось, что их мнения практически совпадают по наиболее важным навыкам управления. Перечислим их.

- Уважение и признание. Сотрудники должны чувствовать, что их ценят и уважают: 66 % менеджеров и 65 % сотрудников считают это самым важным навыком управления.
- Честность и искренность: второе по важности качество, по мнению 46 % менеджеров и 52 % сотрудников.
- Последовательность и принципиальность: 41 % менеджеров и 38 % сотрудников.
- Умение внимательно слушать: 36 % менеджеров и 31 % сотрудников.
- Умение ставить цели: 33 % менеджеров и 29 % сотрудников.
- Целеустремленность и увлеченность: 32 % менеджеров и 27 % сотрудников.
- Понимание точки зрения сотрудников: 25 % менеджеров и 31 % сотрудников.
- Умение формулировать ожидания клиентов: 15 % менеджеров и 12 % сотрудников.

Слишком часто сотрудники не получают того, что им нужно больше всего, – признания их личного вклада, ощущения собственной значимости и уважения. Исследования Gallup показывают, что сотрудники, которым регулярно выражают признание (минимум раз в неделю), повышают свою продуктивность, добиваются более высокой лояльности и удовлетворения клиентов и чаще остаются со своей компанией.

Эти данные по продуктивности и удовлетворенности команд играют ключевую роль в развитии харизматичных навыков. Очевидно, что вы не так хороши, как вам кажется. Если вы серьезно хотите стать эффективным менеджером, нужно уделить гораздо больше внимания своему совершенствованию и практиковать навыки харизматичного лидера.

Глава 37

Как оценить свою харизму и узнать ее форму

Чтобы понять форму вашей харизмы и, главное, в чем вам нужно совершенствоваться в первую очередь, нужно пройти опросник харизмы, а затем отметить результаты на диаграмме. В идеале нужно попросить ваших коллег и сотрудников сделать то же самое.

Ну что же, пора посвятить целую главу лично *вам*. Взглянем на форму вашей харизмы, а главное, попросим других оценивать ваши навыки, чтобы вы понимали, что нужно исправить. Скорее всего, вы оцениваете себя выше, чем члены вашей команды.

Я предлагал опросник харизмы десяткам лидеров, и в целом их прямые подчиненные оценивали их ниже по одной или двум категориям. (Крайне редко оценка была ниже по всем пяти качествам харизмы.) Периодически сотрудники оценивали их выше, чем они сами. В любом случае эта оценка стала поводом для конструктивных дискуссий, которые позволили лидерам лучше понять, в чем они не оправдывают ожидания команды и какие конкретные навыки нужно улучшить, чтобы повысить мотивацию ее членов.

Чтобы самостоятельно определить форму своей харизмы, нужно заполнить Опросник для лидера (см. Шаг 1). Затем попросить членов команды заполнить Опросник для сотрудников (см. Шаг 4).

Отвечайте честно, не жалейте себя – от ваших сотрудников точно не стоит ждать жалости, если вы попросите их дать оценку (обязательно сделайте это!). Однако, скорее всего, они согласятся, только если это будет анонимно. Опросники и диаграммы, приведенные в Приложении, позволят вам оценить себя (по методу «360 градусов») как харизматичного лидера и получить всестороннюю (со всех сторон, «по кругу») обратную связь от сотрудников, то есть получить их оценку ваших харизматичных качеств и навыков.

Шаг 1. Опросник для лидера

Откройте таблицу П.1 в Приложении и заполните Опросник для лидера.

Шаг 2. Форма харизмы

Красным цветом отметьте свои результаты на диаграмме харизмы (рис. 37.1), где 0 – наименьшее значение (в центре), а 10 – наибольшее. Теперь вы видите форму своей харизмы, где вы оказались ниже или выше оптимальной оценки 7 баллов.

Шаг 3. Сравнение

Сравните свои результаты с результатами 2000 менеджеров и 2000 сотрудников, которых опросил YouGov (рис. 37.2). Отметьте свои результаты на этой диаграмме (красным цветом) и проанализируйте, чем ваша харизма отличается от харизмы других менеджеров и от мнения о ней сотрудников.

Шаг 4. Оценка ваших сотрудников

Затем попросите сотрудников/коллег заполнить Опросник для сотрудников (таблица П.2 в Приложении). Взгляните на оценку, которую дала вам ваша команда, и внесите ее на диаграмму 37.2, на этот раз синим цветом. Старайтесь не обижаться, если члены вашей команды дали вам низкую оценку по какому-либо показателю. На их восприятие влияет масса факторов, которые далеко не всегда связаны с вами. Хотя, с другой стороны, их оценка действительно может быть точной и объективной.

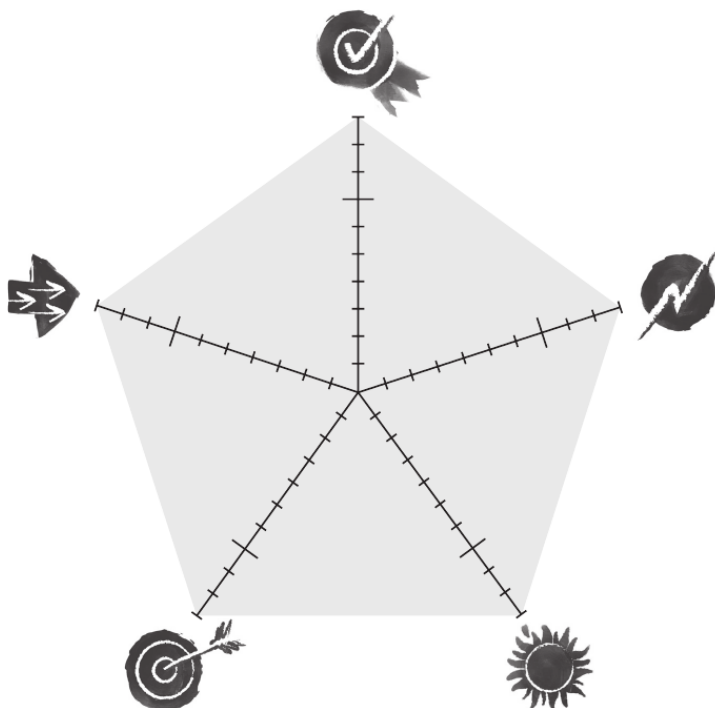
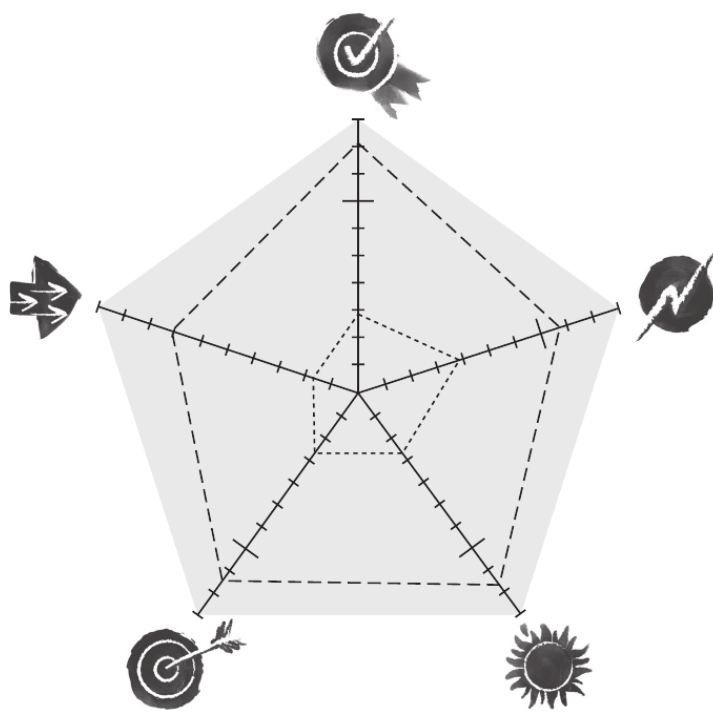


Рис. 37.1. Диаграмма харизмы



КАК ЛИДЕРЫ ОЦЕНИВАЮТ СЕБЯ

КАК СОТРУДНИКИ ОЦЕНИВАЮТ ХАРИЗМУ ЛИДЕРОВ

Рис. 37.2. Сравнительная диаграмма оценки харизмы

Шаг 5. Анализ противоречий

Изучив оценку сотрудников и отметив противоречия между вашей оценкой себя и оценкой вас сотрудниками, поговорите с командой. Покажите им общий результат, а не оценку каждого сотрудника, если они не готовы обсудить с вами эту тему лично. Вместе попробуйте понять, почему они дали вам низкую или высокую оценку по тем категориям, где вы видите себя совсем иначе. При необходимости обсудите каждый из пяти навыков всех пяти качеств харизмы. Иногда противоречия возникают потому, что люди по-разному воспринимают одно и то же поведение. Как ваши поступки (или их отсутствие) влияют на оценку сотрудников? (Не забудьте обратить внимание на те категории, по которым они оценили вас выше, чем вы сами. Это, конечно, прекрасно, но почему так произошло? Что они ценят в вас? И какой тип поведения вам нужно закрепить?)

Шаг 6. Помощь

Выяснив причины противоречивых оценок ваших навыков, обратитесь за помощью. Купите другие книги и почитайте об этих навыках. Поищите в Интернете, почитайте блоги и воспользуйтесь советами, как улучшить те качества, которые необходимы в первую очередь. Запишитесь на тренинги и курсы. Найдите коуча. Неважно, сами вы оплатите свое развитие или убедите компанию заплатить, это прекрасная инвестиция в ваше будущее как лидера.

У вашей команды больше потенциала, чем вам кажется

Ваши сотрудники могут внести гораздо больше вклада в достижение ваших целей, чем вам кажется. Как менеджеры, мы постоянно недооцениваем способности своих людей. И они согласны с этим. По сути, две трети работников говорят, что у них гораздо больше навыков и таланта, которые можно было бы вложить в дело, чем от них требуется. Даже незначительный рост вовлеченности повышает производительность и, следовательно, доход компании – зачастую всего за 12 месяцев.

Ваш успех зависит от вовлеченности каждого члена команды. А вовлеченность зависит от вашей харизмы. Если вы систематически совершенствуете свое поведение, оттачивая навыки всех пяти качеств харизмы, вы повысите вовлеченность, мотивацию и инициативность каждого члена команды. А значит, повысится результативность работы, и можно будет с оптимизмом смотреть в будущее. Вы уже обладаете харизмой – осталось только придать ей нужную форму, дополнить целеустремленностью и сосредоточенностью и использовать в благих целях.

У меня всё.

А для вас это только начало...

Приложение

Инструменты

Приложение содержит все инструменты, необходимые для развития харизмы:

- резюме напомнит вам о качествах и навыках, которые нужно развивать;
- опросники можно использовать, чтобы оценить свою харизму и узнать мнение коллег;
- диаграммы дадут визуальное представление о том, что нужно совершенствовать.

Харизма: резюме

Пять качеств харизматичного лидера

Чтобы стать харизматичными, лидерам нужно вести себя следующим образом.

1. Показывать людям свои ценности и принципы и завоевывать доверие. Для этого необходимы навыки аутентичности.

2. Привлекать внимание и заслуживать уважение. Для этого необходимы навыки, которые помогут развивать силу личности.

3. Повышать самооценку сотрудников, демонстрировать, что они – важная часть команды. Для этого необходимо развивать навыки доброжелательности и аффективного присутствия.

4. Давать каждому члену команды направление и ставить цели. Для этого необходимо формулировать убедительное видение, подчеркивать значимость работы и воодушевлять людей. Нужны цель и стремление достичь ее.

5. Понимать сотрудников и укреплять их волю к успеху. Для этого нужно развивать коммуникативные навыки и умение убеждать.



Напомним пять ключевых качеств харизматичного лидера:

- 1) аутентичность;
- 2) сила личности;
- 3) доброжелательность;
- 4) целеустремленность;
- 5) убедительность.

Качества и навыки харизматичного лидера

АУТЕНТИЧНОСТЬ



Принципиальность
Ценности
Ответственность
Самосознание
Смирение

СИЛА ЛИЧНОСТИ



Лидерское мышление
Позитивность
Энергичность
Настойчивость
Подобающий внешний вид

ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ



Притягательность
Умение слушать
Уважение
Умение ценить людей
Инклюзивность

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ



Воодушевляющая цель
Забота о клиентах
Согласованность с общей целью
Полномочия и возможности
Непрерывное совершенствование

УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ



Понимание аудитории
Общение
Убедительная точка зрения
Умение рассказывать истории
Спикерские навыки

Чтобы считаться аутентичными, лидеры должны обладать следующими навыками:

- 1) быть честными, принципиальными и последовательными;
- 2) соблюдать свои ценности и иметь личную миссию;
- 3) не бояться ответственности;
- 4) обладать самосознанием;
- 5) проявлять смирение.

Чтобы укрепить силу личности, обратите внимание на следующие моменты:

- 1) демонстрируйте лидерское мышление;
- 2) будьте позитивным и оптимистичным;
- 3) будьте энергичным и увлеченным;
- 4) будьте настойчивым;
- 5) старайтесь выглядеть и разговаривать соответственно ситуации.

Чтобы проявлять доброжелательность и аффеktивное присутствие, лидеры должны:

- 1) быть притягательными и воодушевляющими;
- 2) научиться слушать и проявлять эмпатию;
- 3) уважать людей;
- 4) ценить людей;
- 5) соблюдать принцип инклюзивности.

Чтобы согласовывать работу людей с целью компании, лидеры должны научиться:

- 1) разрабатывать и формулировать привлекательную и убедительную цель/задачу;
- 2) учитывать интересы клиентов на каждом собрании команды и в каждом решении;
- 3) согласовывать задачи каждого сотрудника с общим видением;
- 4) предоставлять сотрудникам автономию и свободу действий;

5) поощрять культуру непрерывного совершенствования.

Чтобы стать убедительными, лидеры должны научиться:

- 1) понимать свою аудиторию;
- 2) стимулировать дискуссии и поощрять обсуждения по самым разным вопросам;
- 3) отстаивать свою точку зрения;
- 4) рассказывать истории;
- 5) быть хорошими спикерами.

Опросник для лидера

ТАБЛИЦА П. 1. Опросник для лидера

Опросник для лидера

Оцените себя по десятибалльной шкале, где 0 – хуже некуда, а 10 – превосходно

Я аутентичный лидер:

- | | |
|---|--------|
| 1. Я честный и принципиальный во всех случаях | .../10 |
| 2. У меня есть личная миссия, и я верен своим ценностям | .../10 |
| 3. Я беру на себя ответственность за достижение цели компании и выполнение задач моей команды | .../10 |
| 4. Я обладаю самосознанием | .../10 |
| 5. Я проявляю смирение | .../10 |

Итоговая оценка по аутентичности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси аутентичности

Я обладаю позитивным присутствием и силой личности:

- | | |
|--|--------|
| 1. Я беру на себя инициативу, когда это необходимо | .../10 |
| 2. Я всегда позитивен и оптимистичен | .../10 |
| 3. Я полон энергии и увлечен своей работой | .../10 |
| 4. Я настойчив, но никогда не перегибаю палку | .../10 |
| 5. Я выгляжу и разговариваю, как лидер | .../10 |

Итоговая оценка по силе личности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси силы личности

Я доброжелательный и оказываю на людей положительное воздействие:

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| 1. Я легко добиваюсь взаимопонимания | .../10 |
| 2. Я слушаю внимательно, с эмпатией | .../10 |
| 3. Я уважаю людей | .../10 |

4. Я ценю и хвалю сотрудников за достижения .../10

5. Я отстаиваю инклюзивность – во всех ее аспектах .../10

Итоговая оценка по доброжелательности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси доброжелательности

Я целеустремленный и могу согласовать работу команды с целью компании:

1. Я могу сформулировать убедительную и привлекательную цель для команды .../10

2. Я учитываю интересы клиентов на каждом собрании команды и в каждом решении .../10

3. Я согласовываю задачи каждого сотрудника с общим видением компании .../10

4. Я делегирую задачи и даю своим сотрудникам свободу действий .../10

5. Я стремлюсь к непрерывному совершенствованию на пути к своей цели .../10

Итоговая оценка по целеустремленности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси целеустремленности

Я убедительный лидер:

1. Прежде чем обратиться к аудитории, я стремлюсь понять ее .../10

2. Я могу организовать дискуссию и поощряю обсуждение сложных вопросов .../10

3. Я занимаю твердую позицию и отстаиваю свою точку зрения .../10

4. Я рассказываю запоминающиеся и значимые истории .../10

5. Я хороший спикер .../10

Итоговая оценка по убедительности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси убедительности

Опросник для сотрудников

ТАБЛИЦА П. 2. Опросник для сотрудников

Опросник для сотрудников

Оцените своего менеджера по десятибалльной шкале, где 0 – хуже некуда, а 10 – превосходно

Мой менеджер – аутентичный лидер:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Мой менеджер честный и принципиальный во всех случаях | .../10 |
| 2. У него есть личная миссия, и он верен своим ценностям | .../10 |
| 3. Он берет на себя ответственность за достижение цели компании и выполнение задач команды | .../10 |
| 4. Он обладает самосознанием | .../10 |
| 5. Он проявляет смирение | .../10 |
| Итоговая оценка по аутентичности: | .../50 |

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси аутентичности

Мой менеджер обладает позитивным присутствием и силой личности:

1. Мой менеджер берет на себя инициативу, когда это необходимо .../10
2. Он всегда позитивен и оптимистичен .../10
3. Он полон энергии и увлечен своей работой .../10
4. Он настойчив, но никогда не перегибает палку .../10
5. Он выглядит и разговаривает, как лидер .../10

Итоговая оценка по силе личности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси силы личности

Мой менеджер доброжелательный и оказывает на людей положительное воздействие:

1. Мой менеджер легко добивается взаимопонимания .../10
2. Он слушает внимательно, с эмпатией .../10
3. Он уважает людей .../10
4. Он ценит и хвалит сотрудников за достижения .../10
5. Он отстаивает инклюзивность – во всех ее аспектах .../10

Итоговая оценка по доброжелательности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси доброжелательности

Мой менеджер целеустремленный и может согласовать работу команды с целью компании:

1. Мой менеджер может сформулировать убедительную и привлекательную цель для команды .../10
2. Он учитывает интересы клиентов на каждом собрании команды и в каждом решении .../10
3. Он согласовывает задачи каждого сотрудника с общим видением компании .../10
4. Он делегирует задачи и дает своим сотрудникам свободу действий .../10

5. Он стремится к непрерывному совершенствованию на пути к своей цели .../10

Итоговая оценка по целеустремленности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси целеустремленности

Мой менеджер – убедительный лидер:

1. Прежде чем обратиться к аудитории, мой менеджер стремится понять ее .../10

2. Он способен организовать дискуссию и поощряет обсуждение сложных вопросов .../10

3. Он занимает твердую позицию и отстаивает свою точку зрения .../10

4. Он рассказывает запоминающиеся и значимые истории .../10

5. Он хороший спикер .../10

Итоговая оценка по убедительности: .../50

Разделите общий балл на пять и отметьте результат на диаграмме по оси убедительности

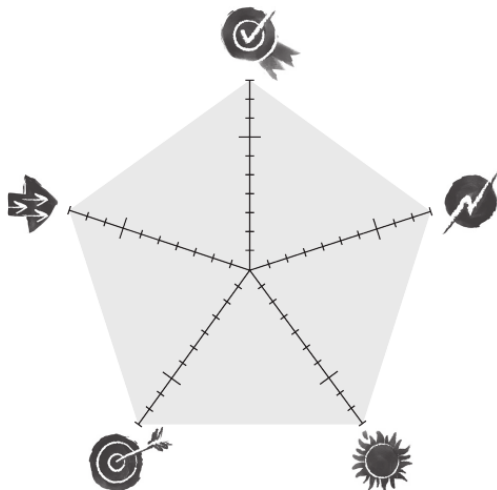
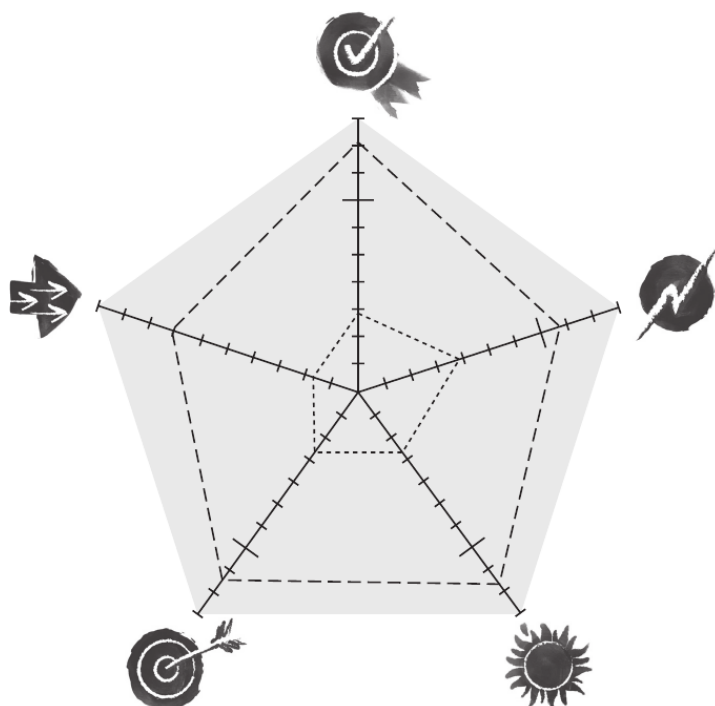


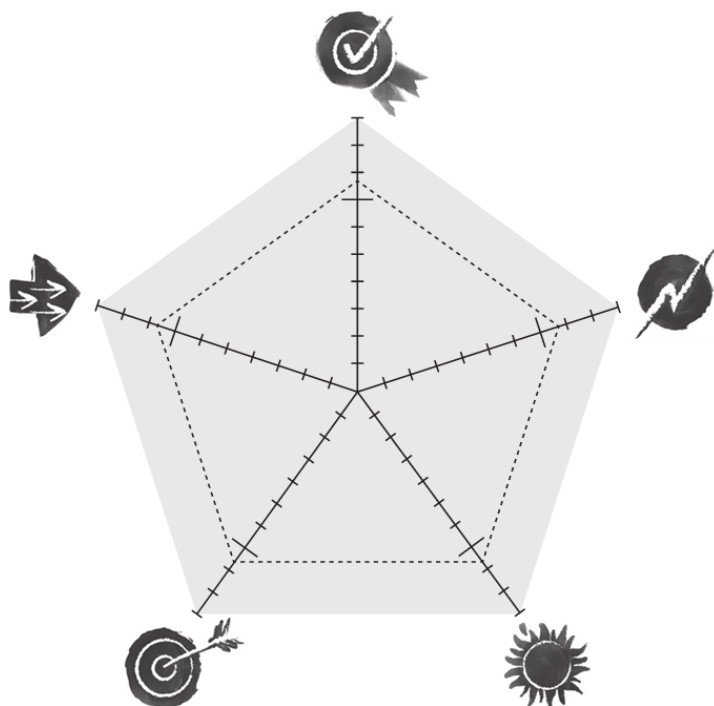
Диаграмма харизмы



КАК ЛИДЕРЫ ОЦЕНИВАЮТ СЕБЯ

КАК СОТРУДНИКИ ОЦЕНИВАЮТ ХАРИЗМУ ЛИДЕРОВ

Сбалансированная харизма



ВОТ ЧТО ЗНАЧИТ ХАРИЗМАТИЧНЫЙ ЛИДЕР!

Благодарности

В 2018 году меня попросили провести вебинар для глобальной финансовой компании. Организаторы сказали мне, что это нужно для их топ-менеджеров и что обычно на такие лидерские вебинары (если они интересные) записываются не меньше 2000 участников. Мне также сказали, что после рекламы вебинара нужно, как правило, около шести недель, чтобы узнать, сколько менеджеров будет присутствовать.

Они обратились ко мне, потому что знали мои книги о лидерстве. Мы обсудили проблемы, с которыми столкнулась их компания, и решили назвать вебинар «Харизматичный менеджер».

Спустя два дня организаторы позвонили и сказали, что мест на вебинар уже не осталось. Даже в самых амбициозных мечтах я бы не рискнул предположить, что это связано с моей популярностью и известностью. Их привлекло название вебинара.

Я бы хотел поблагодарить всех этих менеджеров. Вы вдохновили меня написать эту книгу и убедили меня в том, что менеджеры всего мира считают тему лидерской харизмы интересной и стоящей.

Писать книгу – довольно одинокое занятие, как только закончатся интервью и исследования, поэтому особую благодарность выражаю своим критикам, которые добросовестно прочитали все черновые варианты рукописи, дали мне бесценные советы и вдохновение. Пол Ларби, Люсиан Хадсон, Эндрю Шервиль, Айпек Игит, Виталий Васильев, Джейсон Мюррей и Крис Садмор, как вы видите, я учел ваши замечания.

Спасибо моей дочери, Кирстин Казубовска, за прекрасную идею сделать иконки для качеств харизмы и за первые наброски. До ума их уже довел замечательный иллюстратор Мэтью Гульд, с которым мне посчастливилось работать не один раз.

Благодарю также десятки лидеров, которые прошли тестирование по харизме, согласились узнать мнение своих подчиненных и не испугались последующих обсуждений. Ваша обратная связь принесла мне неоценимую пользу.

И, наконец, спасибо команде издательства Kogan Page за ваш титанический труд. Это наша четвертая совместная книга – показатель многолетнего и весьма успешного сотрудничества.

P.S. Всего я написал пять книг. Моя супруга Лиз уже привыкла и деликатно называет этот процесс «писательским режимом». На самом деле она имеет в виду, что я превращаюсь в настоящего эгоиста и с головой ухожу в работу, и ей приходится нелегко. Спасибо, любимая. Если я чего-то и достиг в жизни, то только благодаря тебе.

Об авторе



Кевин Мюррей помогает лидерам стать эффективнее и научиться вдохновлять людей. Вот уже более тридцати лет он консультирует компании, работающие в самых разных отраслях, помогает лидерам преодолеть период радикальных изменений и справиться с другими трудностями, включая антикризисное управление.

Он также занимается коучингом и помогает лидерам добиться стратегической согласованности между топ-менеджерами и вовлеченными сотрудниками.

Автор бестселлеров *The Language of Leaders*, *Communicate to Inspire*, *People with Purpose* (издательство Kogan Page), которые переведены на многие языки.

Кевин опросил 120 управляющих и провел несколько по-настоящему революционных исследований, чтобы понять, что вдохновляет сотрудников больше всего. На основе своих книг и исследований Кевин проводит семинары по лидерству во всем мире.

Он был успешным предпринимателем, в течение двадцати лет возглавлял PR-подразделение Chime Communications, международной коммуникационной группы. У него 46-летний опыт работы в коммуникациях и бизнесе, сначала в журналистике, затем в корпоративных коммуникациях и, наконец, в консалтинге. Бывший директор по коммуникациям British Airways, до этого директор по корпоративным связям Управления по атомной энергии Великобритании.

Он начал свою карьеру в 1973 году в качестве криминального журналиста в южно-африканской газете *The Star*, а также написал популярный детектив *Blood of The Rose*.

Подробнее см. веб-сайт www.leadershipcommunication.co.uk